Niveau(x) d'enseignement :

Numéro ISN 9360

Centre d'intérêt 310

Vaillancourt, Daniel

Etude descriptive des conditions d'implantation d'une politique de rémunération au mérite chez les directions d'écoles de la Commission scolaire Valin / par Daniel Vaillancourt. -- Chicoutimi : D. Vaillancourt, 1987
ix, 103 f. ; 28 cm

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 83-85

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Commission scolaire * Directeur d'école * Motivation * Salaire * Politique locale * Attitude de l'administrateur * Questionnaire

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire Valin

Identificateur(s) de sujet : Rémunération au mérite

Le but de ce document est de dégager différents moyens pouvant faciliter l'intégration de la rémunération au mérite à la politique salariale des directions d'écoles de la Commission scolaire Valin. Suite à une étude théorique des concepts concernant la rémunération, on sonde à l'aide d'un questionnaire rempli par 17 directeurs d'écoles de la Commission scolaire Valin leur perception à l'égard de l'application de la rémunération au mérite. Il ressort de l'analyse des réponses au questionnaire que les cadres des écoles de Valin rejettent la rémunération au mérite et que des incitatifs à caractère humain plutôt que pécunier répondraient davantage à leurs besoins. Finalement on élabore des propositions qui tiennent compte des trois éléments suivants : 1. l'élaboration d'une politique d'évaluation du rendement des cadres, 2. la définition concrète de la productivité d'une direction d'école, 3. l'établissement d'une politique de plan de carrière pour les cadres d'écoles.

Type de document :

INT
813

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Etude descriptive des conditions d'implantation d'une politique de rémunération au mérite chez les directions d'écoles de la Commission Scolaire Valin 1987

Par

Daniel Vaillancourt
Etudiant à l'E N A P
Promotion 1984-1988
(Temps partiel)

Projet d'intervention présenté à l'E N A P
en vue de l'obtention de la maîtrise
en administration publique

Chicoutimi
Décembre 1987

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

SOUTENU
Le 13-12-87 à Chicoutimi

9360

INT.
813

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Etude descriptive des conditions d'implantation d'une politique de rémunération au mérite chez les directions d'écoles de la Commission Scolaire Valin 1987

Par

Daniel Vaillancourt
Etudiant à l'E N A P
Promotion 1984-1988
(Temps partiel)

Projet d'intervention présenté à l'E N A P
en vue de l'obtention de la maîtrise
en administration publique

Chicoutimi
Décembre 1987

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

10 - 201025

REMERCIEMENTS

Je remercie toutes les personnes qui m'ont aidé et encouragé tout au long des quarante-quatre derniers mois. En particulier mon épouse Huguette, pour sa patience, monsieur André Tremblay, coordonnateur E N A P de Chicoutimi et madame Lysette Boucher, ma directrice de projet, pour la qualité de leurs conseils.

Aux concepteurs du programme de perfectionnement intégré des gestionnaires d'école (P I G E), qui ont provoqué chez moi le goût de faire des études de maîtrise, je dis merci. Enfin à «celui» qui permet à l'homme de se dépasser et qui lui en donne les moyens et le courage, j'offre toute ma reconnaissance.

AVANT-PROPOS

Le projet d'intervention de l'ENAP est une activité obligatoire à l'obtention de la Maîtrise en administration publique. Il est l'aboutissement d'une démarche faite auprès d'un organisme public dans le but d'apporter une solution à un problème de nature administrative. Il se traduit par un rapport écrit, déposé et accepté par l'Ecole nationale d'administration publique et l'organisme mandataire.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS ii

AVANT-PROPOS iii

TABLE DES MATIERES iv

LISTE DES TABLEAUX viii

RESUME DES CONCLUSIONS DU PROJET ix

1 INTRODUCTION 1

1.1 Formulation du problème 2
1.2 Présentation du mandat 2
1.3 Annonce du travail 3

2 DESCRIPTION DU PROBLEME 4

2.1 Aspect culturel 5
2.2 Formation des directions d'écoles 7
2.3 Politique salariale des directions d'écoles 7
2.4 Description du débat sur le boni forfaitaire ou mérite 8
2.5 Objectifs spécifiques de l'étude 9

3 CADRE CONCEPTUEL 11

3.0 Introduction 12
3.1 La planification stratégique 12
3.2 Stratégie organisationnelle 14
3.2.1 Evaluation du rendement dans l'organisation 14
3.2.2 Conception théorique d'une politique d'évaluation du rendement 15
3.2.3 Evaluation de la tâche 15
3.2.4 Evaluation du rendement ou de la performance 16
3.2.5 Problèmes dans l'évaluation du rendement 16

3 CADRE CONCEPTUEL (Suite)

3.2.6 Guide d'implantation d'une éventuelle politique d'évaluation des cadres 19
3.2.7 Conflits possibles dans l'évaluation du rendement 24
3.2.8 Conclusion 25
3.3 Stratégie motivationnelle 25
3.3.1 La motivation 25
3.3.2 La stratégie motivationnelle de l'organisation 26
3.3.3 La motivation et la satisfaction au travail 27
3.3.4 Conclusion 31
3.4 Le refus de la rémunération au mérite par les directions d'écoles 33
3.4.1 Introduction 33
3.4.2 La rémunération au secteur privé 33
3.4.3 Les critères d'augmentation salariale chez les directions d'écoles 37
3.4.4 Réflexion 38
3.4.5 Responsabilité et pouvoir d'une direction d'école 38
3.4.6 Conclusion 40
3.5 Les raisons du refus 41
3.5.1 Refus collectif 41
3.5.2 Débats théoriques sur la rémunération au mérite 43
3.5.3 Le refus individuel ou l'acceptation 45
3.5.4 Conclusion 47
3.6 Conclusion générale du cadre théorique 48

4 CUEILLETTE ET ANALYSE DES DONNEES 50

4.1 Présentation des résultats 51
4.1.1 Limite de la recherche 51
4.1.2 Administration du questionnaire 51
4.2 Présentation descriptive des résultats 52
4.2.1 Profils des répondants 52
4.2.2 Description des résultats 53
4.2.3 Système d'appréciation du rendement 53
4.2.4 Politique d'évaluation du rendement 55

4 CUEILLETTE ET ANALYSE DES DONNEES (suite)

4.3 La productivité, la satisfaction et la motivation 56
4.3.1 Introduction 56
4.3.2 Valeur relative du concept de productivité 56
4.4 La motivation et la satisfaction 58
4.4.1 Les répondants face à la motivation et à la satisfaction 58
4.5 Le cheminement de carrière 60
4.6 Rémunération au mérite et salaire 60
4.7 Questions ouvertes sur le boni forfaitaire 63
4.7.1 Vers une analyse qualitative 65
4.7.2 Lien entre la productivité, la motivation, la satisfaction et le plan de carrière 66
4.7.3 Catégorisation des répondants 67
4.8 Débat sur le boni forfaitaire à la commission scolaire Valin 69

5. CONCEPTION DE LA SOLUTION 72

5.1 Introduction 73
5.2 Evaluation des hypothèses conceptuelles et concepts opératoires 73
5.2.1 Conditions nécessaires à l'implantation d'une politique de rémunération au mérite 73
5.3 Choix d'une solution 75

6 RECOMMANDATIONS 77

6.1 Introduction 78
6.2 Recommandations au mandataire 78
6.3 Conclusion 79

7 CONCLUSION GENERALE 80

BIBLIOGRAPHIE 83

ANNEXE 1 Questionnaire sur la rémunération au mérite 86

ANNEXE 2 Lettre de l'Institut de recherche et d'information sur la rémunération 104

LISTE DES TABLEAUX

I Variété et durée des tâches de direction d'école 21

II Facteurs de satisfaction par ordre décroissant dans le secteur de l'éducation 28

III Satisfaction reliée au salaire 32

IV Importance des facteurs d'augmentations de salaire 35

V Variables reliées à la satisfaction face au salaire pour chacune des populations 36

VI La collaboration antagoniste 39

VII La médiation des contraintes 46

VIII Contenu d'un système d'appréciation du rendement 54

IX Le type d'information 55

X Motivation et satisfaction des directions d'écoles de Valin 59

RESUME DES CONCLUSIONS DU PROJET

Ce projet présente l'impact de l'introduction de l'évaluation au mérite dans la politique salariale des directions d'écoles de la commission scolaire Valin. Son contenu vise l'identification des avantages et inconvénients tout en précisant les trois principaux objectifs à atteindre dans l'éventualité de l'introduction de ce mode de rémunération.

L'Association des directions d'écoles de la commission scolaire Valin sera saisie de recommandations pouvant rendre possible l'implantation de la rémunération au mérite. L'évaluation du rendement, la définition de la productivité d'une direction d'école et le plan de carrière deviennent les principales pistes obtenues selon les résultats et conclusions de l'enquête.

La recommandation proposée intègre la culture de l'organisation scolaire et celle du mandataire en s'appuyant sur un cadre conceptuel dérivé de différents auteurs et d'expérimentation concrète de politique salariale prévoyant la rémunération au mérite.

Le mandataire et les lecteurs doivent éviter de confondre le principe de la rémunération au mérite et son application.

1 INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

1.1 FORMULATION DU PROBLEME

La commission scolaire Valin, comme l'ensemble des autres commissions scolaires du Québec, applique la politique salariale que le ministère de l'Education lui impose. Or, depuis 1977, l'employeur désire introduire dans sa politique salariale, pour les cadres scolaires, la rémunération au mérite.

En 1986, le boni forfaitaire au mérite est le moyen qu'a choisi le ministère de l'Education pour, dit-il, accroître la productivité de ses cadres scolaires et en particulier celles des directeurs et directrices d'écoles. Ceux-ci et celles-ci refusent toutes formes de compromis quant à cet ajout à leur politique de rémunération et rejettent cette masse salariale additionnelle présentée sous forme de boni au mérite.

Notre étude vise à cerner cette problématique en précisant les positions respectives dans ce débat des différents acteurs impliqués et de dégager, s'il y a lieu, des pistes de référence afin de solutionner les problèmes que génèrent le désaccord entre les directions d'écoles de la commission scolaire Valin et les dirigeants de cette même commission scolaire.

1.2 PRESENTATION DU MANDAT

Le mandat reçu de l'Association des directeurs et directrices d'écoles de Valin consiste en la réalisation d'une étude d'applicabilité de la rémunération au mérite en identifiant les avantages et inconvénients de cet

ajout à leur politique salariale et de dégager des recommandations pertinentes quant à l'éventuelle implantation du «merit pay».

1.3 ANNONCE DU TRAVAIL

La première partie de cette étude s'articule autour de la présentation complète de la problématique et de la revue de littérature entourant le sujet. Le cadre théorique réfère donc à la planification stratégique des groupes en cause, à leur stratégie motivationnelle et au dégagement d'une zone possible de conciliation des arguments, aux fins de dégager des hypothèses sur lesquelles notre réponse au débat reposera.

A travers la démarche, il sera introduit différents concepts pertinents pouvant permettre de présenter une image claire et riche des enjeux et de l'éventuel rapprochement possible des parties. Tout ce qui touche les politiques salariales devient le matériel utilisé.

La partie suivante de l'étude comprend le corps de la recherche empirique auprès de nos mandataires afin de valider ou invalider le cadre conceptuel dégagé en première partie. Nous enchaînons, après analyse des résultats, sur la production d'une ou des recommandations susceptibles de répondre aux problèmes soulevés.

2 DESCRIPTION DU PROBLEME

2. DESCRIPTION DU PROBLEME

2.1 Aspect culturel

La culture d'une organisation, son histoire, sa genèse et les visions de ses leaders et fondateurs exercent une grande influence sur l'organisation contemporaine. Il en est ainsi de la société ambiante et de ses principales caractéristiques culturelles, sociales, politiques et juridiques. Les facteurs de contingence guident le choix des objectifs. La technologie, l'économie et la concurrence influencent la prise de décision.

En admettant que la société, l'histoire et les contingences influencent les organisations, elles influencent grandement l'échelle des valeurs des individus qui animent une structure organisationnelle. En vertu de ce constat, une organisation performante tient compte des individus pour engendrer des changements structuraux. L'expérience passée, la formation, la personnalité, le caractère particulier de chaque individu témoignent de ses valeurs et comportements. Les récompenses, la reconnaissance et l'appartenance sont des besoins que cherche à assouvir toute personne mature et équilibrée. Plusieurs établissent leurs valeurs en fonction de leur engagement dans une rationalité souvent limitée à leur propre environnement. Même si l'influence exercée par un individu dans une structure est faible, elle exerce un rôle et on doit en tenir compte au moment du choix des stratégies dans une organisation.

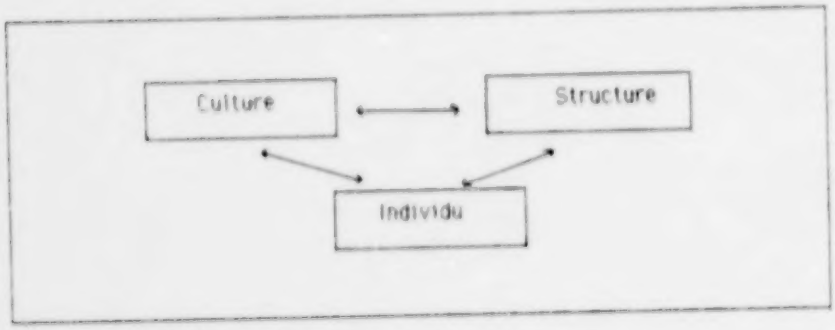
> «La structure ne fait rien, mais tout passe par elle.»[1]

---

[1] MINTZBERG, Henry, Structure et Dynamique des organisations. Les éditions Agence d'Arc inc., 434 p.

La structure est le portrait d'une organisation, elle contient les buts et stratégies, les systèmes de recrutement, de motivation et de formation. Elle définit l'autorité et précise le contrôle, prévoit les systèmes de gestion, de planification et les budgets. Elle précise la nature des activités.

> «Une organisation, c'est plus qu'une structure, c'est aussi une culture et des individus.»[2]



Un schème de l'entreprise
Usine Alcan Beauharnois

Ce bref survol de l'influence de la culture sur l'organisation invite à regarder cette piste, à se préoccuper de cet aspect primordial au moment où les organisations tentent d'introduire dans le mode de gestion de nouvelles règles, en particulier si ces modifications touchent le domaine de la politique salariale. Il apparaît donc important, pour bien structurer cette étude, d'élaborer sur la formation des directions d'écoles, de considérer que la théorie du salaire et l'analyse hiérarchique font état de la logique traditionnelle de la micro-économie dans le développement d'une structure

---

2 Alcan Beauharnois, Un Schème de l'entreprise, Services des ressources humaines.

salariale[3] et que la politique salariale des directions d'écoles réfère à un marché non-compétitif.

2.2 Formation des directions d'écoles

Les conditions d'accès à un poste de direction d'école résident selon les exigences suivantes: un diplôme universitaire terminal de premier cycle dans un champ de spécialisation approprié, huit (8) années d'expérience pertinente et posséder une autorisation personnelle permanente d'enseigner décernée par le ministère de l'Education.[4] Faire la relation entre cette formation professionnelle dont la dominance se rattache à la pédagogie et le milieu ambiant dans lequel évoluent ces individus ramène nécessairement à la culture organisationnelle de l'éducation.

2.3 Politique salariale des directions d'écoles

La politique salariale actuelle des directions d'écoles se présente comme la continuité de la politique salariale des enseignants et enseignantes du Québec. Le traitement, lors d'une première nomination, est de 15% supérieur au traitement reçu selon l'échelle salariale du poste d'enseignant-e. Dans l'éventualité où une nouvelle direction n'était pas à l'emploi du ministère de l'Education, son traitement est établi en tenant

---

[3] DAUBIGNEY, J.P., La hiérarchie des salaires, Tiré à part 41, Ecole des relations industrielles, Université de Montréal, 1981.

[4] Les qualifications pour accéder à un poste de direction, Gazette officielle du Québec, 21 juin 1984, 116e année, no 27.

compte de sa formation et de son expérience compte tenu des qualifications minimales requises par l'emploi.[5]

L'objet de cette intervention découle du litige que crée la règle des bonis forfaitaires mentionnés à la section 2.1 du Règlement sur les conditions d'emploi des directeurs d'écoles et des directeurs adjoints d'écoles des commissions scolaires pour catholiques.[6]

> «La commission dispose d'une masse salariale de 2% des traitements au 30 juin 1985 des cadres des écoles qui sont en fonction le 30 juin 1985 et le 1er juillet 1985, qu'elle distribue sous forme de bonis forfaitaires aux cadres des écoles afin de récompenser et d'améliorer la productivité.»[7]

Cette addition à la politique provoque un débat entre les différents acteurs impliqués.

2.4 Description du débat sur le boni forfaitaire au mérite

En introduisant dans sa politique salariale un boni forfaitaire au mérite, le ministère de l'Éducation et par association, le Conseil du trésor, soulèvent un débat pour les directions d'écoles, les commissions scolaires, les associations et les fédérations impliquées.

---

5 Règlements sur les conditions d'emploi des directeurs d'écoles et des directeurs adjoints d'écoles des commissions scolaires pour catholiques, 6 mai 1986, section 3, chap. 4

6 Idem, section 2.1, chap. 4

7 Idem, article 39

Chaque direction d'école est interpellée et plusieurs insécurisées par l'ajout de ce mode de paiement nouveau. Le texte qui suit met en évidence la situation et identifie les acteurs et leur position respective.

Le ministère de l'Éducation revise annuellement les politiques de rémunération (salaires). Depuis 1977, il tente d'introduire dans sa politique la rémunération au mérite ou des éléments d'une telle politique.

En 1986, un boni forfaitaire de 2% de la masse salariale représente l'alternative choisie. Des conditions particulières de distribution sont fixées et le tout soumis à la fédération québécoise des directions d'écoles pour discussion. Ces offres parviennent aux commissions scolaires qui doivent les opérationnaliser après entente avec les associations locales.

Guidés par la position émise par la Fédération québecoise des directions d'écoles, les présidents d'associations locales discutent avec les autorités de leur commission scolaire des modalités de versement de cette masse salariale additionnelle. Chaque président-e a pour mission de récupérer pour ses membres (directions d'écoles) la masse monétaire tout en évitant de dire oui au boni forfaitaire.

2.5 Objectifs spécifiques de l'étude

Compte tenu du comportement presque unanime de refuser le boni forfaitaire au mérite par les directions d'écoles, comment alors concilier les intérêts des directions d'écoles à une volonté manifeste du ministère de l'Éducation à introduire une telle politique? Quels sont les objectifs de chacun et les impacts du refus ou de l'acceptation?

Les réponses à ces questions seront données dans la présente étude de cas, plus particulièrement pour les directeurs et directrices d'écoles de la

commission scolaire Valin. Afin de valider des hypothèses sur ce sujet, dans un premier temps sera élaboré un cadre conceptuel fondé sur les aspects théoriques de la rémunération au mérite, et ceci intégré de manière subséquente et formalisé dans une problématique

3. CADRE CONCEPTUEL

3 CADRE CONCEPTUEL

3.0 Introduction

Les concepts théoriques pertinents à l'étude de cas intégreront les données descriptives estimées nécessaires à la conception d'hypothèses répondant aux questions posées. Les références à des études congruentes à notre sujet enrichiront l'argumentation et, utilisées au besoin, elle étofferont les hypothèses développées.

Le fil conducteur du cadre conceptuel passera par la planification stratégique des organisations en cause. Les stratégies organisationnelles et motivationnelles mèneront à un essai d'explication du refus de la rémunération au mérite par les directions d'écoles et au dégagement d'hypothèses devant expliquer le problème.

3.1 La planification stratégique

Soumettre les choix à la critique de la raison est une étape importante d'une démarche de planification. Lorsque cette étape se réalise avec professionnalisme, elle devient:

> «Un excellent moyen d'encadrer l'émotivité, l'agressivité, l'ignorance et l'inertie, afin de tirer le meilleur parti possible des circonstances par une action raisonnée qui prend appui sur une analyse critique des conséquences plausibles et probables d'options et de solutions envisageables.»[8]

---

8 GAGNÉ, André, Le Management des Organisations: La Planification des interventions, p. 135.

La planification implique deux volets fondamentaux:

> «La spécification des objectifs à atteindre et de moyens qui offrent de bonnes chances de les réaliser.»[9]

Une planification organisationnelle doit déboucher sur un choix de stratégies et de politiques devant en principe émaner de la haute direction et guider l'action des subalternes.[10] Selon cette idée, une stratégie opérationnelle devrait prévoir, à l'aide d'un plan d'action, les moindres détails de l'opérationnalisation d'un objectif.

La stratégie de l'organisation, tout en étant opérationnalisée dans un plan detaillé doit également prévoir une stratégie motivationnelle pour soutenir l'intégration des objectifs.

En ce qui concerne le cas étudié, le meneur de jeu est le ministère de l'Education sans oublier le Conseil du trésor. Pour une direction d'école de la commission scolaire Valin, la direction occupe dans la structure un rôle fonctionnel. En bout de ligne, la politique salariale est définie au gouvernement du Québec, mais opérationnalisée localement. Les fédérations des directions d'écoles et des commissions scolaires n'agissent que comme groupes-conseils pour leurs membres associés.

Il faut donc, avant de conclure sur les rapports organisationnels, dire en quoi consiste une véritable stratégie organisationnelle, quelle est la stratégie utilisée par les organisations en cause et quels éléments constituent leur stratégie motivationnelle.

---

9 Idem, p. 136

10 KOONTZ, H. et O'DONNELL, C., Management Principes et Méthodes de gestion, p. 13

3.2 Stratégie organisationnelle

Dans le domaine de la rémunération, la stratégie s'articule autour des constituantes et des politiques de rémunération de l'organisation en fonction de l'objectif visé.

Le résultat visé par le ministère de l'Education est de récompenser et d'améliorer la productivité au moyen d'un boni forfaitaire au mérite.[11] L'organisation réfère donc à l'évaluation du rendement de ses cadres d'écoles.

3.2.1 *Evaluation du rendement dans l'organisation*

L'article 214 de la loi portant sur la Codification administrative du personnel (cadre, service et école) de mai 1982 se lit: *La commission doit se doter d'un système d'évaluation de son personnel*.[12] La réglementation rattachée aux conditions d'emploi des directeurs d'écoles (mai 1982) précise que: *La commission doit se doter d'un système d'évaluation pour ses cadres*.[13] Et finalement, dans le cas qui nous préoccupe, l'article 15.12 de la politique locale de gestion du personnel de cadre et de gérance prévoit que: *La politique d'évaluation des cadres et des gérants s'établit localement*.[14]

Ces trois articles représentent les assises légales commandant l'élaboration d'une politique d'évaluation du rendement. En cherchant plus à

---

11 Règlements sur les conditions d'emploi des directeurs d'écoles et des directeurs adjoints d'écoles des commissions scolaires pour catholiques, 6 mai 1986, section 2.1, chap. 4

12 Codification administrative, mai 1982, p. 44

13 Idem, p. 44

14 Politique de gestion du personnel de cadre et de gérance, 10 février 1981

fond auprès des services du personnel et de la direction générale, nous découvrons en fait que cette politique n'existe pas à la commission scolaire Valin.

A ce stade de notre étude, nous pouvons déjà émettre comme hypothèse que :

> *«Additionner un boni forfaitaire au mérite dans la politique de rémunération des cadres d'écoles nécessite la formulation d'une politique d'évaluation du rendement des cadres d'écoles à la commissions scolaire Valin»*

3.2.2 *Conception théorique d'une politique d'évaluation du rendement*

Pour guider cette réflexion, Belcher a été la principale référence étant donné sa préoccupation méthodologique sur la théorie de la rémunération de même que ses interrogations. Il devient donc le principal auteur de référence au regard de l'évaluation des tâches et du rendement.

3.2.3 *Evaluation de la tâche*

L'objectivité demeure la caractéristique la plus recherchée lorsque l'on établit un processus d'évaluation de tâches. Le système à concevoir doit être établi avec soin et connu de tous; de plus, il doit viser l'élimination du favoritisme et permettre l'implication dans son élaboration de l'ensemble des évalués potentiels. Le système choisi par la direction doit présenter clairement les critères retenus et prévoir un mécanisme de révision. Il doit être connu des groupements syndicaux et idéalement accepté par eux.

En plus des principales caractéristiques mentionnées précédemment, le système a comme réalité la remarque suivante :

> «Most of these objections make the point that the job structures is not the only determinant of wage structure.»[15]

Compte tenu de cette mise en garde, Belcher considère alors que la méthode, tant qu'à l'application, a toute son importance et à ce titre en choisit une maison ou à établir en fonction de l'organisation, de préférence à une méthode toute faite par d'autres.

3.2.4 *Évaluation du rendement ou de la performance*

L'évaluation de la performance réfère à la production (extrant) du travailleur et non pas à sa tâche (définition de la tâche). Pour une production standard, la performance est relativement facile à établir. Cependant l'estimation de la performance lorsque le travail se fait sur une personne devient nécessairement plus complexe à déterminer. La comparaison avec des standards est aussi difficile en éducation puisque ceux-ci n'existent pas.

Belcher suggère l'établissement de critères de rendement. L'évaluation à l'aide d'objectifs s'appuyant sur des résultats à atteindre présente l'avantage de permettre la spécification des contributions au rendement.

3.2.5 *Problèmes dans l'évaluation du rendement*

Selon l'auteur Thérault, dans beaucoup d'organisations, l'évaluation du rendement est un sujet controversé. Certains cadres hésitent à l'utiliser souvent en raison du fait qu'ils croient fermement à des décisions fondées sur l'ancienneté. D'autres doutent que des relevés efficaces de rendement puissent être faits au sein d'organisations et citent qu'une tendance

---

15 BELCHER, David W., Compensation Administration, Prentice-Hall inc p 74

courante consiste en ceci: les évaluateurs décident à propos du salaire en premier lieu, et ensuite ils ajustent les évaluations en fonction de celui-ci.

Dans le domaine de l'éducation, il apparait à prime abord que la stratégie organisationnelle, du côté du ministère de l'Education, est fort limitée. Il se contente d'affirmer que la productivité doit être augmentée sans préciser le plan d'action. Tout au plus il demande à ses partenaires, les commissions scolaires, de se doter d'une politique d'évaluation de ses cadres et gérants.

Pourquoi ne s'interroge-t-il pas plus à fond sur les moyens qu'il a choisis pour atteindre ses objectifs? Le problème du M.E.Q. semble se situer davantage au niveau de sa croyance en la valeur de la rémunération au mérite comme élément de motivation. Les nombreuses ressources humaines dont jouit le ministère de l'Education auraient pu préparer une stratégie d'opérationnalisation de l'objectif en prévoyant à l'avance les zones de résistance, tout en développant une stratégie organisationnelle concordant avec la rémunération au mérite.

Dans cette perspective, les résultats d'une étude américaine intitulée «Les raisons de l'Echec du système de rémunération au mérite du gouvernement américain»[16] conclut que les résultats ne furent pas atteints, (resserrer la relation productivité et récompense) en fonction des éléments suivants:

- règlements trop flexibles;
- inexpérience de l'assistance technique;
- manque de rigueur des politiques de mise en oeuvre.

---

16 SILVERMAN, Robert B., Enquête dans la fonction publique américaine sur la rémunération au mérite, 3, Personnel Journal, 1961.

- facteurs motivationnels,
- et en particulier de problèmes d'évaluation du rendement.

Cela dit, il importe d'ajouter que dans l'environnement québécois, on peut sentir une orientation à comparer au secteur privé. Juxtaposés au phénomène de la décroissance, ces deux éléments importants ont fait oublier que gérer, c'est planifier et diriger (combiner les stratégies).

De sorte que le désir du ministère de l'Éducation[17] d'introduire un boni forfaitaire au mérite repose sur les deux idées suivantes : la rémunération au mérite est employée dans le commerce et dans l'industrie et peut être une méthode peu coûteuse pour motiver les directeurs d'écoles.[18] De plus, ces arguments répondent à la faiblesse de l'économie et à la gestion de la décroissance.

Selon les informations obtenues de la part d'un cadre de l'Institut de recherche et d'information sur la rémunération, cet organisme n'a pas de mandat aux fins d'évaluer la rémunération et la productivité des directions d'écoles (annexe 2).

Du côté du secteur public canadien, le Conseil du trésor fédéral et les syndicats de la fonction publique ont signé un accord conjoint portant sur l'amélioration de la productivité. Sept grandes règles y sont consignées, parmi lesquelles celles-ci, afin d'appuyer les efforts constants déployés dans le but d'accroître la productivité dans la fonction publique, les parties conviennent de se consulter sur les points suivants :[19]

---

17 Ministère de l'éducation, Codification administrative, mai 1982.

18 BARBER, Larry W. et KLEEN, Karen, Merit Pay and Teacher Evaluation, décembre 1983.

19 Accord conjoint entre le Conseil du trésor fédéral et la Fonction publique, portant sur l'amélioration de la productivité, Commission de la fonction publique.

A les encouragements et les récompenses pour une productivité accrue,
B le recyclage des employés,
C le réaménagement des effectifs,
D d'autres politiques et pratiques concernant les employés que les parties identifient conjointement comme touchant la productivité.

Toutefois, dans le secteur public québécois, naît en 1978 l'Institut national de productivité. (Depuis mai 1986, cet organisme est disparu). L'Institut national de productivité développait un concept élargi de la productivité axée sur l'humanisation du travail. Il faisait de la motivation des employés et de l'organisation du travail les sources de l'augmentation de la productivité.

En 1984, le Conseil du trésor procède à la création du Centre de développement de la productivité dans le secteur public, lequel a pour objectif d'accroître la productivité des ressources et l'efficacité des biens et des services produits dans le secteur public. Même avec l'ensemble des organisations investiguées, nous n'avons rien trouvé de concret pouvant expliciter ce qu'est la productivité dans un secteur de service. La définition de la productivité dans le secteur public est à bâtir. Elle repose sur un ensemble important de variables.

Ces variables ne sont pas identifiées scientifiquement et donnent naissance à une multitude d'interprétations qui situent mal le débat et, à notre avis, expliquent les hésitations des directions d'écoles à envisager une rémunération au mérite basée sur l'accroissement de la productivité.

3.2.6 *Guide d'implantation d'une éventuelle politique d'évaluation des cadres*

Dans un texte présenté en 1979, au quatrième (4e) symposium de l'Association pour le Développement de l'Administration de l'Éducation, le conférencier Roland Thériault, spécialiste de la rémunération au mérite,

dégage des éléments importants devant être considérés dans l'élaboration d'une telle politique *L'appréciation du rendement est considérée comme un mal nécessaire par beaucoup de gens* [20] Thériault réfère à Mintzberg qui souligne que *50% des activités d'un gestionnaire ne durent que neuf minutes ou moins et que moins de 10% de ses activités durent plus d'une heure par journée* [21]

En se référant également à McGregor, Thériault soulève que *personne n'aime être placé dans la position de Dieu le Père et avoir à communiquer les résultats de ses jugements aux évalués* [22]

Ces éléments soulevés précédemment par Thériault apparaissent être les principaux facteurs quant à l'analyse d'une politique d'appréciation du rendement à la fois pour l'organisation et pour l'individu.

Plus récemment une auteure, Claudine Baudoux[23], étudie plus particulièrement la réévaluation des éléments de classification des directeurs et directrices d'écoles, avec des critères autres que la seule clientèle scolaire en regard de la restitution des échelles de traitement selon les responsabilités environnementales et spécifiques des fonctions des directeurs et directrices d'écoles. La variété des tâches et responsabilités dévolues au directeur ou à la directrice d'école est alors quantifiée en minutes par jour. Les résultats de l'étude catégorisent les tâches des directions d'écoles en fonction de la durée selon les secteurs d'activités dans le monde de l'éducation.

---

20 THERIAULT, Roland, Les objectifs de l'évaluation du rendement des cadres, Sherbrooke, Québec, 10 mai 1979.

21 MINTZBERG, The Nature of Managerial Work, New-York, Harper & Row, 1973.

22 Mc GREGOR, The Human Side of Enterprise, Montréal, McGraw-Hill, 1960.

23 BAUDOUX, Claudine, UQAC, Recherche pour la FQDE sur la tâche et l'échelle salariale des directions d'écoles, octobre 1986.

TABLEAU I

Variété et durée des tâches de directions d'écoles

	PRIMAIRE	ADJ PRIM	INSTITUT	SECOND	ADJ SEC
1 COORDINATION	72.58	44.17	95.71	53.10	42.58
- Liens avec extérieur	18.51	14.00	15.48	18.85	10.28
- Liens avec C.S.	37.66	19.17	54.48	30.50	24.06
- Porte-parole de l'école	16.42	11.00	25.74	3.75	8.25
2 ALLEGEANCE	3.15	16.39	4.97	5.10	8.28
- Relations professionnelles avec autorité	3.06	16.28	3.03	5.10	8.28
- Relations personnelles avec autorité	0.09	0.11	1.94	0.00	0.00
3 LEADERSHIP PEDAGOGIQUE	18.93	23.94	18.68	20.75	15.67
- Stimuler enseignants	17.36	17.89	11.84	17.95	13.67
- Animer P.N.E.	1.56	6.06	6.84	2.80	2.00
4 INTEGRATION	57.55	65.50	88.45	99.70	95.50
- Echanges entre direction et acteurs	23.25	20.78	40.77	32.10	46.78
- Echanges informels	24.29	20.44	18.42	28.85	11.75
- Réunions de gestion	9.93	21.83	10.39	37.55	36.97
- Déplacements entre ecoles		2.44	18.87	1.20	
5 REFLEXION	26.55	19.39	15.55	30.75	29.31
- Consulte documents avant décision	2.29	0.83	0.26	1.25	12.94
- Consulte spécialiste avant décision	0.66	1.94	0.32	0.50	2.11
- Ecrit des rapports	8.44	6.83	4.19	15.60	2.08
- Lit documents avant réunion	6.20	5.11	4.87	5.55	2.19
- Consulte spécialiste avant réunion	1.06	0.72	0.00	0.00	4.72
- Lit documents pour moyen terme	7.91	3.94	5.90	7.85	5.25

	PRIMAIRE	ADJ. PRIM.	INSTITUT	SECOND.	ADJ. SEC.
6. ORGANISATION	111.75	99.06	132.81	89.90	95.86
- Planifie journée, lit le courrier	54.38	36.22	54.42	27.70	20.11
- Planifie vie scolaire et projet éducatif	30.44	17.33	30.64	27.45	43.78
- Met en place mécanisme de consultation	22.73	31.94	41.10	6.15	10.00
- Organise suppléance	4.86	2.11	1.65	6.50	4.08
- Organise service soutien école	19.35	11.44	24.81	22.10	17.89
7. GESTION RESSOURCES	21.95	31.17	18.19	12.95	12.39
- Prévoir ressources	10.58	9.33	6.03	3.10	4.89
- Gérer ressources	11.36	21.83	12.16	9.85	7.50
8. GESTION DU PERSONNEL	14.58	8.06	10.16	22.30	15.53
- Gérer Directeur - adjoint	0.00		0.00	0.00	0.00
- Gérer P.N.E.	0.22	0.00	0.00	0.00	0.06
- Gérer Enseignants	11.44	5.67	3.26	17.95	11.78
- Gérer Soutien	2.84	2.39	6.90	4.35	3.69
- Participer aux négociations	0.91	0.00	0.00	0.00	0.00
9. GESTION DES ELEVES	61.93	50.72	44.55	35.85	80.22
- Relations avec élèves	21.55	20.39	15.19	14.05	50.61
- Relations avec parents	20.00	11.44	20.55	9.00	17.11
- Echanges avec spécialistes	20.38	18.89	8.81	12.80	12.56
10. REGULATION	0.56	0.00	0.00	0.10	1.00
11. DEPANNAGE	17.33	13.06	16.36	17.05	8.64
12. CONTROLE	39.36	42.56	28.07	49.40	39.19
- Vérifie conformité pédagogique	6.29	1.50	5.10	1.80	2.83
- Vérifie respect lois	6.96	10.61	5.90	30.30	24.31
- Vérifie sécurité des élèves	15.98	15.61	10.00	3.85	2.00
- Contrôle ressources	5.73	10.94	3.55	9.55	2.25
- Revoit documents avant envoi	3.26	0.33	1.68	0.50	2.44
- Enquêtes mesures	1.15	3.56	1.84	3.40	5.36

	PRIMAIRE	ADJ PRIM	INSTITUT	SECOND	ADJ SEC
13 REPRESENTATION	29.36	21.28	27.68	67.55	26.33
- Participe à titre de directeur	19.75	2.39	15.48	34.00	20.08
- Signature et autorisation	4.71	2.22	5.90	4.60	6.56
- Comité externe sans être porte-parole	4.91	16.67	6.29	28.95	1.67
14 ACTIVITES DIVERSES	5.26	6.78	10.48	5.25	23.31
- Affaires personnelles		7.22	0.00	16.96	0.00
- Obligations d'enseigner					

Source: Claudine BAUDOUX, Etude pour le F.O.D.E.

Selon les données recueillies, la coordination quotidienne demande 95,71 minutes aux directions du secondaire, 42,58 minutes aux adjoints du secondaire et 72,56 minutes aux directions du primaire pour établir des liens avec l'extérieur, avec la commission scolaire et agir en porte-parole de l'école.

La relation professionnelle et la relation personnelle avec autorité occupent 5,10 minutes d'une direction du secondaire, 8,25 minutes pour une direction adjointe du secondaire et 3,15 minutes pour une direction du primaire. Cette rubrique est classée dans le tableau sous l'appellation d'allégeance.

Douze (12) autres activités font également partie de l'ensemble de la tâche des directions d'écoles (tableau 1).

On peut observer que l'activité la plus longue nécessite 37,35 minutes de temps et que la plus courte nécessite 10 secondes, ce qui confirme que 50% des activités d'un gestionnaire durent moins de neuf minutes et que

moins de 10% durent plus d'une heure comme l'avait déjà observé Mintzberg.[24]

Également cette étude présente une image claire de la variété des tâches et des responsabilités d'une direction d'école.

3.2.1 *Conflits possibles dans l'évaluation du rendement*

Les objectifs d'appréciation du rendement dans la plupart des organisations sont établis dans le but de faciliter l'échange d'informations à l'intérieur de l'organisation et de stimuler le rendement alors que plusieurs recherches de nature psycho-sociales font état du besoin de la plupart des individus de recevoir un «feedback» au sujet de leur rendement; c'est un excellent moyen de mieux se connaître et d'améliorer sa performance. Un certain nombre d'individus souhaitent que cette évaluation soit traduite concrètement au niveau salarial telles que le démontrent les études de Lawler (1971) et de Thériault, Schwab et Dyer (1976). Un lien est donc possible entre le rendement d'un individu et sa rémunération.

> «L'élaboration d'une politique d'évaluation doit tenir compte des zones potentielles de conflits telles que présentées dans le graphique.»[25]

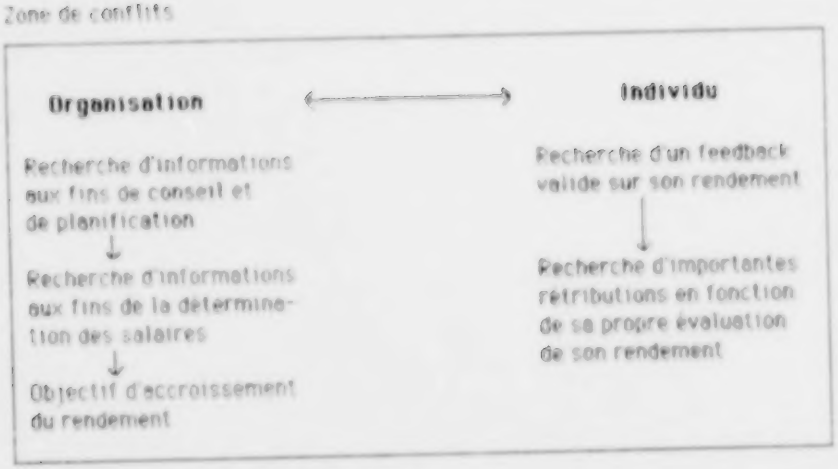
Le graphique suivant illustre bien les zones de conflits potentiels que peut amener l'évaluation du rendement. Les buts de l'organisation sont centrés sur l'accroissement de sa performance et ceux des évalués sur une augmentation de l'estime de soi et une gratification.

---

[24] MINTZBERG, op. cit.

[25] PORTER, LAWLER et HACKMART, 1975, p. 319.

Zone de conflits



Source PORTER, LAWLER et MACKENART, 1975

3.2.8 *Conclusion*

La commission scolaire voulant implanter une politique d'évaluation de ses directions doit donc considérer avec attention l'ensemble des variables, celles pour et celles contre. En ce sens, elle doit procéder avec ouverture et ce face aux évalués pour d'éviter l'arbitraire. Pour ce faire l'organisation de la commission scolaire, définit avec précision sa stratégie organisationnelle.

3.3 Stratégie motivationnelle

3.3.1 *La motivation*

> «La motivation est le terme général employé pour désigner l'ensemble des impulsions, des désirs,

des besoins, des preferences et autres concepts similaires.»[26]

La réalité d'un gestionnaire tant qu'à son approche de la motivation implique que ce dernier facilite le rendement d'individus travaillant ensemble à la realisation d'un objectif collectif. Un dirigeant doit donc être en mesure de savoir ce qui motive les individus. A partir de cette connaissance des facteurs motivationnels de ses travailleurs, il peut aussi élaborer une stratégie motivationnelle.

3.3.2 *La stratégie motivationnelle de l'organisation*

Le ministère de l'Éducation a choisi d'introduire le boni forfaitaire dans sa politique de rémunération, et ce afin d'augmenter la productivité et récompenser la performance.

Sa stratégie est des plus simples, il délègue aux commissions scolaires l'organisation de la distribution d'une masse salariale en lui demandant de consulter ses cadres scolaires et en règlementant la distribution par l'article 40 qui fixe: *1) le boni forfaitaire ne doit pas être uniforme pour tous les cadres d'écoles, 2) le boni ne peut excéder 6%, 3) le pourcentage du boni forfaitaire ajouté à celui de l'annualité au 31 juillet 1986 ne peut excéder 14%.*[27]

Suite à une consultation auprès du groupe, si aucun accord n'intervient, la commission ne verse pas les bonis forfaitaires.

---

26 KOONTZ, H., O'DONNEL, C., p. 463.

27 Règlements sur les conditions d'emploi des directeurs d'écoles et des directeurs adjoints d'écoles des commissions scolaires pour catholiques, 6 mai 1986, section 2.1, chap. 4.

Cependant, aucune définition en terme opérationnel n'apparait l'organisation n'a pas défini la productivité et la performance

En ce sens, quels pourraient être les critères? C'est en vertu de cette problematique que seront développées les conditions nécessaires et suffisantes quant à l'introduction d'un boni forfaitaire au mérite et, par voie de conséquence, tous les biais possibles dus à l'absence de critères définis

3.3.3 *La motivation et la satisfaction au travail*

Plusieurs études connues portant sur la satisfaction au travail considèrent ce facteur «significatif» et expliquant l'ampleur (le degré) de la motivation des travailleurs et de leur rendement

Les auteurs Moisset et Deblois[28] ont travaillé plus particulièrement sur le phénomène de satisfaction au travail des directeurs et directrices d'écoles. En utilisant le modèle théorique d'Herzberg[29], ces chercheurs identifient la rémunération comme un facteur de non satisfaction. Par ordre décroissant de satisfaction, le salaire apparait au 15e rang

---

28 MOISSET, J. et DEBLOIS, C., G.R.A.S., Satisfaction au travail des directeurs et directrices, 1985

29 HERZBERG, Frédéric, Work and the Nature of Man, New-York, The World Publishing Company, 1966

TABLEAU II

Facteurs de satisfaction par ordre décroissant dans le secteur de l'éducation (1985)

Rang	Facteurs	Moyenne	Ecart	Nombre de répondants
1	Réalisation	4.15	53	1857
2	Vie personnelle	4.07	57	1865
3	Travail lui-même	4.02	47	1806
4	Responsabilité	3.94	56	1846
5	Rel. inter. (subord.)	3.92	79	1871
6	Conditions de travail	3.86	72	1870
7	Développement personnel	3.85	65	1848
8	Relations avec les pairs	3.74	84	1881
9	Rel. avec les supérieurs	3.70	89	1848
10	Sécurité	3.67	94	1870
11	Reconnaissance	3.63	58	1830
12	Supervision technique	3.37	87	1833
13	Politique adm.	3.34	77	1819
14	Avancement	3.24	93	1861
15	Salaire	3.19	1.09	1866

Source: DEBLOIS et MOISSET, 1985

On pourrait donc faire l'hypothèse en vertu de cette étude que le refus de la rémunération au mérite par les directions d'écoles peut s'expliquer en partie par le fait que dans la réalité du monde scolaire, «le salaire n'est pas pour eux un facteur de satisfaction au travail». Or, une stratégie motivationnelle faisant référence à un gain supplémentaire ne représente pas un intérêt suffisant pour qu'elle franchisse l'importante étape de l'estimation de performance par l'évaluation du rendement. La juxtaposition de la contrainte évaluation du rendement avec le boni salariel aurait ainsi peu de chances d'être acceptée par une direction d'école qui en fait une

médiation personnelle [illegible] ne semble pas un élément important de motivation et de satisfaction[30].

La commission [illegible] que le ministère de l'Education semblent cependant croire que le [illegible] salarial que pourrait obtenir une direction d'école est un élément [illegible] suffisamment fort qu'ils n'envisagent pas d'autres éléments de motivation pour atteindre son objectif de productivité accrue.

Les théories de la rémunération et de la gestion des ressources humaines sont suffisamment claires sur ce sujet et font état de nombreuses sources de motivation autres que le salaire pour les cadres.

Belcher[31] par exemple croit important de relever quelques notions des sciences du comportement appliquées aux théories de la rémunération en regard de la satisfaction et de la motivation. Selon lui, un grand nombre d'éléments motivationnels poussent les individus dans leur comportement. Pour les organisations, ces comportements doivent être congruents avec les objectifs.

Deux théories relevant du salaire, la théorie de l'équité et celle des attentes, font état de:

> «The existence of equity or inequity is determined by the individual and reaction to inequity is made by the individual»

30 PAGES, Max et associés, L'emprise de l'organisation, Presses Universitaires de France, p. 24.

31 BELCHER, Compensation Administration, p. 54

> «Although the organisation can conceivably influence the equity determination process, it can only do so by influencing the perception of individual» [32]

Le facteur pécunier semble donc avoir son importance comme moyen de satisfaction pour l'individu aux plans économique et psychologique. Toutefois, la compensation diffère selon la nature des groupes. Cela s'explique par les différences dans les besoins fondamentaux des individus et par les caractéristiques particulières des emplois.

Les approches de base en management motivationnel varient selon les organisations. Certaines utilisent la compensation comme incitatif à la performance au travail, d'autres pas. Nous formulons quelques questions qui devraient guider notre orientation quant aux éventuelles recommandations que nous pourrions suggérer à la fin de notre étude.

1. En quelles circonstances et pour quels types de personnes l'argent représente-t-il davantage que d'autres aboutissements du travail, telles la reconnaissance ou la réalisation de soi?

2. Quelles sont les attitudes des individus face au salaire à différentes périodes de leur vie?

3. Comment réagit personnellement un employé face aux différents modèles et méthodes de rémunération?

Soumises à l'analyse, les réponses à ces questions demeurent incomplètes. D'ailleurs en considérant que, pour être efficace, une stratégie motivationnelle doit être conforme à un modèle valable du comportement

---

32 Op. cit., p. 54

des employés, on peut conclure qu'il y a possiblement autant de réponses à ces questions qu'il y a d'organisations.

Ce qui confirme d'une certaine façon que le manager utilise souvent plus d'une seule approche pour motiver son personnel et atteindre le niveau de performance désiré. La peur, la compétition, le but visé et la reciprocité s'utilisent quelquefois simultanément.

3.3.4 *Conclusion*

La motivation d'une personne repose sur plusieurs éléments importants. A cet effet, Lawler (tableau III) Nash et Carroll[33] se servent de la recherche de Lawler et Porter[34] pour illustrer les phénomènes de satisfaction et de motivation d'un employé. Nous retrouvons dans cette présentation un flux dynamique regroupant l'individu en relation avec l'effort à fournir, son niveau de performance, les conséquences et sa satisfaction personnelle.

Cela nous amène à penser que les objectifs visés par les organisations peuvent être atteints par plusieurs moyens. Dans ce sens, nous pensons être en mesure de formuler l'hypothèse suivante :

> *« L'accroissement de la productivité des directions d'écoles peut être atteint autant par d'autres motivations que l'ajout à la politique de rémunération, d'un boni forfaitaire au mérite »*

---

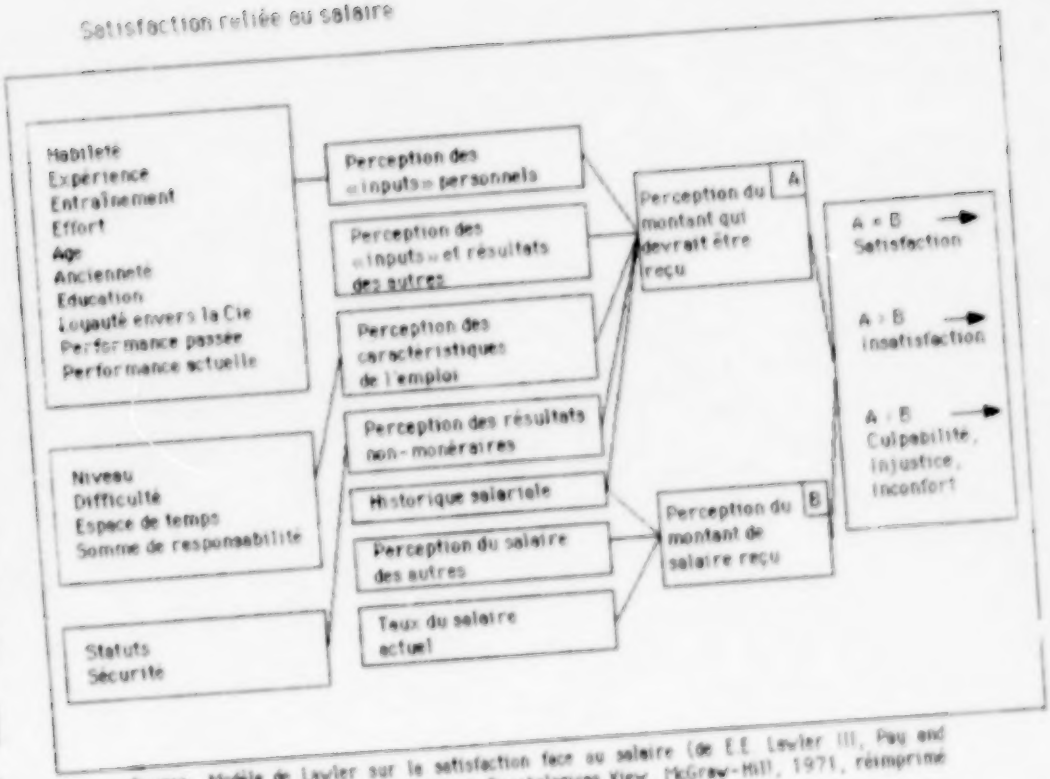
33 NASH et CARROLL, The Management of Compensation, McGraw-Hill, 1971.

34 LAWLER, E.E., Pay and Organisational Effectiveness: Psychological View, Mc Graw-Hill, 1971.

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

TABLEAU III

Satisfaction reliée au salaire



Source : Modèle de Lawler sur la satisfaction face au salaire (de E.E. Lawler III, Pay and Organisational Effectiveness: A Psychological View, McGraw-Hill, 1971, réimprimé avec permission).

3.4 Le refus de la rémunération au mérite par les directions d'écoles

3.4.1 *Introduction*

Nous savons que depuis 1977 le ministère de l'Education désire introduire dans sa politique salariale la rémunération au mérite, avec les ans, le M.E.Q. propose en 1986 un boni forfaitaire au mérite.

Quel que soit l'ajout que tente d'introduire le M.E.Q., dès que la notion de mérite refère au salaire la réaction des directions d'écoles demeure la même, elles n'acceptent pas ce mode de paiement.

Notre objectif est de cerner les raisons réelles de ce refus. Afin de mieux saisir les raisons qui amènent ce refus dans le secteur de l'éducation, voyons d'abord comment sont perçues de telles politiques dans le secteur privé, ceci dans le but d'en voir les impacts chez les salariés et en second lieu de saisir la réalité de la politique salariale.

3.4.2 *La rémunération du secteur privé*

Les cadres du secteur privé, en général, semblent rémunérés selon leur productivité. Cette règle du jeu est acceptée par eux. Nous observons que plusieurs organisations utilisent d'autres incitatifs que le salaire pour stimuler la performance des individus. Le phénomène de compétitivité étant présent, les organisations développent des politiques de gestion de leurs ressources humaines de façon à s'assurer les services des meilleurs cadres possibles.

Nous avons pris connaissance de politiques salariales de cadres à l'emploi de plusieurs organisations privées[35]. Les éléments suivants attirent l'attention:

A. La productivité se définit de façon claire et mesurable.

B. Les évaluations des performances font partie de la politique salariale, ses composantes sont connues par tous les cadres.

C. La filière promotionnelle et la formation sont des constituantes importantes de la politique.

Etant donné que notre étude porte sur l'impact de l'introduction d'un boni forfaitaire au mérite dans la politique salariale des directions d'écoles, nous regardons alors les critères retenus au privé selon différentes études.

En particulier, les résultats de l'étude de Thériault et Dyer[36] fournissent des indicateurs intéressants. Cependant, de l'avis même des auteurs, ces indicateurs ne peuvent être généralisés en raison du petit nombre d'études de même nature.

A titre d'exemple, Thériault et Dyer, dans leur étude réalisée auprès de cadres anglophones, francophones et américains, présentent l'importance de différents critères d'augmentations salariales selon les ethnies. Le niveau de rendement apparaît le critère le plus important et l'ancienneté le moins important (tableau IV).

---

35. Les magasins Zellers et Continental Ltée, Alcan complexes Beauharnois, Vaudreuil, Kenogami, La compagnie Abitibi-Price, Les Industries Couture, IBM Canada.

36. THERIAULT, Roland D. et DYER, Lee D. «Les cadres et leurs augmentations salariales en Amérique du Nord», Revue Gestion, 1977.

TABLEAU IV

Importance des facteurs d'augmentation de salaire

FACTEURS	POPULATIONS	IMPORTANCE ACCORDEE	IMPORTANCE QUI DEVRAIT ETRE ACCORDEE
Niveau de rendement	AMER(1)	5,35	6,21
	CF	5,19	6,22
	CA	5,24	6,11
Nature du travail	AMER	4,77	5,90
	CF	4,68	5,91
	CA	4,57	5,63
Effort au travail	AMER	4,71	5,56
	CF	4,78	5,87
	CA	4,61	5,27
Coût de la vie	AMER	3,62	5,21
	CF	3,86	5,41
	CA	3,47	5,28
Préparation académique et expérience	AMER	4,50	5,15
	CF	4,56	5,20
	CA	4,44	5,13
Situation financière de l'organisation	AMER	5,09	4,53
	CF	4,85	5,06
	CA	4,92	4,22
Augmentations de salaire accordées à l'intérieur de l'organisation	AMER	4,42	3,69
	CF	4,07	4,54
	CA	4,15	3,30
Augmentations de salaire accordées à l'extérieur de l'organisation	AMER	3,93	4,64
	CF	4,42	4,96
	CA	3,82	4,30
Ancienneté	AMER	3,34	3,31
	CF	3,62	3,39
	CA	3,22	2,65

(1) AMER = cadres américains, CF = cadres canadiens-français et CA = cadres canadiens-anglais

Source: THERIAULT et DYER

Selon l'appartenance à l'ethnie, une seconde étude permet de déceler l'importance accordée aux variables reliées à la satisfaction qu'apporte le salaire (tableau V)

TABLEAU V

Variables reliées à la satisfaction face au salaire pour chacune des populations

AMERICAINS	CANADIENS FRANÇAIS	CANADIENS ANGLAIS
Salaire reçu	Salaire reçu	Auto-évaluation de l'effort
Coût de la vie	Salaire accordé à l'extérieur de l'organisation	Salaire reçu
Précision de l'évaluation du supérieur immédiat	Nature du travail	Précision de l'évaluation du supérieur immédiat
Auto-évaluation du rendement	Salaire accordé à l'intérieur de l'organisation	Auto-évaluation
Ancienneté	Connaissance des facteurs utilisés	
Nature du travail		

Source: THERIAULT et DYER, Revue Gestion, 1977

Le salaire reçu est la première variabilité pour deux groupes sur trois, ce qu'on peut tirer de cette catégorisation, c'est l'absence de l'auto-évaluation du rendement (chez les canadiens-français). Nous prétendons que cette observation pourrait être reliée à un phénomène culturel. Nous retrouvons donc là un des éléments avec lequel nous avons ouvert cette problématique, c'est-à-dire l'environnement culturel comme étant un facteur important.

3.4.3 *Les critères d'augmentation salariale chez les directions d'écoles*

Selon les règlements, la politique de rémunération des directions d'écoles indique [37]

1. Pour une première nomination (lors d'une promotion), on additionne 15% à l'échelon salarial tel que défini dans la convention collective des enseignants.

2. Pour une promotion de directeur-trice adjoint-e, on additionne 10% au salaire.

3. Pour une personne venant d'un autre milieu, on évalue la scolarité et l'expérience pertinente à la fonction pour établir le salaire de base.

4. D'autres règles, telle la clientèle présente dans l'organisation, sont prévues et intégrées par classe d'emploi. On tient également compte du niveau d'intervention. L'échelle salariale prévoit pour une direction au primaire (classe I) un salaire différent d'une direction au secondaire (classe I). Le nombre d'années en poste est aussi un facteur déterminant pour fixer le salaire de base.

5. Quant aux autres modes indirects de rémunération, tels les bénéfices de l'emploi, ils semblent les mêmes pour tous, sauf la durée des vacances annuelles qui varie selon l'ancienneté au poste [38].

---

37 Règlements sur les conditions d'emploi des directeurs d'écoles et des directeurs adjoints d'écoles des commissions scolaires pour catholiques, mai 1986.

38 Politique de gestion locale de la commission scolaire Velin.

3.4.4 *Réflexion*

Il apparait que ces criteres choisis par le M.E.Q. sont davantage une extension de la politique salariale contenue dans les conventions collectives des enseignants. En effet, additionner 15% à l'echelle salariale précédente ne relève pas d'une analyse et d'une évaluation de la tâche mais represente davantage une somme supplementaire versee à un individu acceptant une charge plus grande perce que nanti d'une responsabilite plus grande comme cadre d'école. Mais qu'en est-il du pouvoir d'une direction d'école?

3.4.5 *Responsabilité et pouvoir d'une direction d'école*

Le cadre d'école apparait comme un cadre intermédiaire dans la structure hierarchique d'une organisation scolaire. En fait, il se place entre les cadres supérieurs et les enseignants. Pour illustrer ce propos, imaginons qu'il est aux enseignants ce que le contremaître est aux ouvriers dans l'industrie.

Afin d'analyser son niveau de responsabilité dans l'organisation du travail d'une direction d'école dans un organisme scolaire, Rainville nous met sur la piste de la logique qui sous-tend cette division.

> «L'organisation doit atteindre ses buts et l'individu doit se réaliser en travaillant pour l'organisation.»[39]

D'un coté, il y aurait les cadres supérieurs souhaitant une logique de cooperation avec les travailleurs, alors que dans les faits, nous observons davantage une logique conflictuelle. Ce constat est probablement relié au

---

39 RAINVILLE, Jean-Marie, Pouvoir et organisation du travail, septembre 1985, document 85-09

pouvoir amoindri des cadres intermédiaires dans la majorité des organisations.

Cela dit, Rainville note l'existence d'une rupture des rapports d'autorité entre la base et les niveaux intermédiaires et met en relief la place importante qu'occupe le syndicat dans la structure décisionnelle. Selon lui, les organisations ayant ce type de structure ont un fonctionnement de «collaboration antagoniste» (tableau VI). Par analogie, en substituant dans le tableau de Rainville le contremaître par la direction d'école, une lecture de notre cas laisse voir le rôle du délégué syndical dans les écoles. Également, l'on peut penser que les directions d'écoles ont beaucoup de responsabilités mais un faible pouvoir.

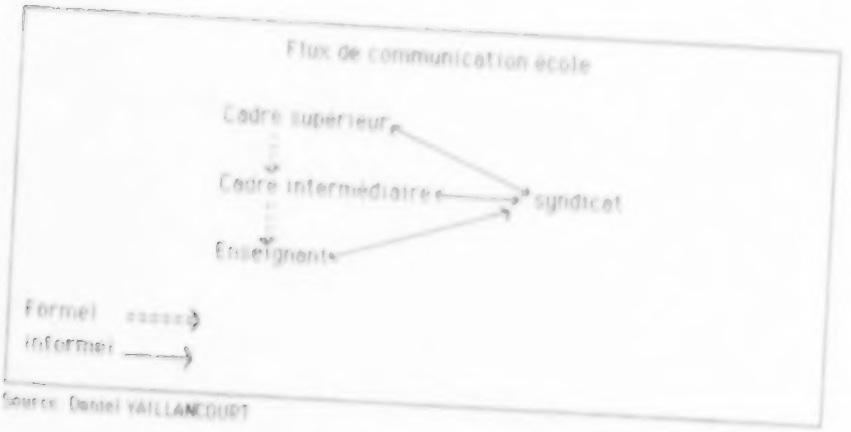
TABLEAU VI

La collaboration antagoniste

LA DIRECTION	LE SYNDICAT
Responsabilité: Productivité	Responsabilité: salaires et conditions de travail établis selon la convention collective
CONTREMAITRE	DELEGUE SYNDICAL
seul contrôle disciplinaire	
LES EXECUTANTS	
AVANTAGES DE L'INFORMEL • Maintient les exécutants dans leur rôle de subordination. • Exclusion des travailleurs du processus de décision à titre de partenaire. • Accentue la négociation axée sur des positions à défendre.	AVANTAGES DE L'INFORMEL • On empêche les exécutants, par l'intermédiaire du contremaître, de contribuer aux décisions qui les concernent. • Fait partie intégrante, bien qu'indirectement, du système d'autorité.
Légende: _____ formel ---------- informel	

Source: J.M. RAINVILLE

Ce tableau illustre que dans le réseau informel, plusieurs décisions se prennent. L'employé écoute son patron mais discute avec son syndicat qui lui, influence la décision qui sera exécutée du haut vers le bas dans la structure.



Source: Daniel VAILLANCOURT

3.4.6 *Conclusion*

La perception du phénomène d'autorité serait par le fait même, selon nous, une des raisons du rejet de la rémunération au mérite par les directions d'écoles.

Cette grille d'analyse nous pousse à la réflexion suivante : il semble logique que la Fédération des directions d'écoles ait tendance à agir comme un syndicat revendiquant les salaires et les conditions de travail de ses membres. La question du boni au mérite semble l'occasion de se donner un pouvoir sur la décision des autorités hiérarchiques et un moyen de contrôler les demandes de ses associations locales. En se comportant de la sorte, elle se dote d'un pouvoir, certes informel, mais relativement puissant. Elle

reproduit en quelque sorte la même situation vécue par une direction d'école confrontée avec la diminution de son pouvoir réel, face à ses associations syndicales.

La politique salariale des directions d'écoles n'apparaît pas être conçue en fonction de ses responsabilités, encore moins de sa productivité. En effet, les critères d'augmentations salariales choisis sont mécaniques (tant d'élèves de tel niveau, etc.). Nous trouvons là deux éléments importants expliquant, à notre avis, les raisons pourquoi les cadres scolaires n'acceptent pas les règles du jeu de l'évaluation comme le font certains cadres du secteur privé.

5.5 Les raisons du refus

Nous traiterons de ce thème en deux volets distincts, soit le refus collectif et le refus individuel.

5.5.1 *Refus collectif*

C'est celui exprimé au nom des directions par les associations locales et par la Fédération au nom des associations face au ministère de l'Éducation.

Les principaux arguments soutenant le refus tel que présenté par Prescott[40] pour la Fédération québécoise des directions d'écoles sont :

1. Deux principes sous-tendent l'utilisation de l'évaluation du rendement pour attribuer des récompenses aux employés méritants. Le premier est un principe d'équité : l'idée que les plus méritants doivent être rémunérés en conséquence. Le deuxième, qui est plus postulat que principe, veut que

---

40 PRESCOTT, Réal, Position sur la politique de rémunération basée sur le rendement, 84-04-1

la gratification pour un bon travail soit un facteur important de motivation.

Quoique séduisantes en tant que principes, ces deux idées semblent souvent échouer dans leur application pratique, de sorte que, au lieu d'être source d'équité et de motivation, l'utilisation de l'évaluation pour gratifier peut susciter de l'insatisfaction et de la démotivation; dans certains cas, elle peut même susciter une diminution de la performance et du moral des employés, ce qui est exactement le contraire des buts visés du système.

2 Avant de vouloir implanter un système basé sur le rendement, le gouvernement aurait intérêt à procéder à l'évaluation de la rentabilité d'un tel système dans les secteurs où on applique la rémunération au rendement depuis 10 ans.

3 La rémunération au rendement a des chances de réussite si elle est basée sur l'accord de l'évaluateur et de l'évalué.

4 Une politique de rémunération doit s'appliquer pour l'ensemble du personnel et non partiellement pour un groupe donné.

5 Une rémunération basée sur l'évaluation fausse l'objectif fondamental de cette dernière, soit:

- le développement de l'employé,
- l'amélioration des habiletés,
- le perfectionnement de l'individu et de l'organisme,
- l'identification des problèmes, individuels et organisationnels.

6 Le facteur «argent» rattaché à l'évaluation a été démontré comme dernier facteur motivant la direction d'école.

7 De plus, les mesures prévues aux différents règlements sont suffisantes pour l'atteinte de la motivation:

- promotion,
- rétrogradation.

- mutation,
- reaffectation hors du plan,
- congédiement,
- résiliation d'engagement,
- annuités non distribuées pour rendement insatisfaisant.

8. L'évaluation aux fins de rémunération porterait à une éventuelle volonté de performance individuelle plutôt que de favoriser la performance d'équipe.

9. La plupart des études sur le sujet arrivent à la conclusion que ce système exige beaucoup trop d'énergies pour les résultats obtenus.

10. Une telle politique de rémunération devient complètement irréaliste quand elle s'applique à un nombre restreint d'évalués. C'est la position de la Fédération québécoise des directions d'écoles qu'endossent les associations locales et la majorité des membres de la base.

3.5.2 *Débats théoriques sur la rémunération au mérite*

Ces dix arguments sont invoqués pour expliquer le refus de la rémunération au mérite par la F.Q.D.E. Compte tenu de cette position, il est intéressant d'observer qu'une partie de l'argumentation repose quelques fois dans certains paragraphes sur des jugements de valeurs.

L'objectif du ministère de l'Éducation, en voulant introduire la rémunération au mérite, vise l'accroissement de la productivité. Il n'est pas prouvé que la rémunération basée sur l'évaluation empêcherait le développement de l'employé, son perfectionnement. Au contraire, pour certains cela peut représenter une source de motivation. Max Pages [41], dans une recherche sur le pouvoir dans les organisations, souligne les nombreux avantages de l'entretien d'évaluation lorsque situé dans un contexte d'amélioration et de soutien.

---

41. PAGES, Max et associés, L'emprise de l'organisation, p. 109.

La promotion comme facteur de motivation dans l'éducation n'est pas aussi évidente. Deblois et Moisset[42], dans une enquête provinciale, situent l'avancement au 14e rang sur 15 facteurs de satisfaction dans l'exercice de leur fonction pour les directions d'écoles.

Plusieurs études concluent qu'un système de rémunération au mérite est avantageux. Entre autres, l'étude de Lawler (1976)[43] indique que l'ensemble des recherches sur le sujet révèlent que :

1. Du moment qu'un lien existe entre la rémunération et la performance, les individus sont plus motivés pour atteindre des résultats plus élevés.

2. Les individus, de façon générale, préfèrent que leur rémunération soit liée à leur performance.

3. L'estime de soi est importante pour une bonne santé mentale; cependant, il est encore plus important que cette estime de soi s'appuie sur la réalité.

Lawler démontre que le feedback est important lorsque l'on évalue les résultats d'un travail et que la rémunération au mérite ne fait que le concrétiser.

Certains désavantages soulevés dans le document de travail de la Fédération québécoise des directions d'écoles sont aussi évalués comme tels par des théoriciens contre la rémunération au mérite. Mentionnons entre autres Meyer[44] qui reprend dans son étude les désavantages soulevés par la F.Q.D.E.

---

42 DESLOIS et MOISSET, op. cit.

43 LAWLER, E.E., Comments on Herbert H. Meyers Pay for Performance Dilemma, Organisations Dynamic, hiver 1975, pp. 44-49.

44 MEYER, The Pay for Performance Dilemma, Organisational Dynamics, hiver 1975, pp. 75-77.

Notre intention et encore moins notre prétention ne nous poussent pas à trancher le débat. Cependant, pour les fins de notre étude, nous citons Roland Thériault :

> «En somme, peu importe l'angle sous lequel on envisage la rémunération au mérite, les arguments pour et contre ne sont pas sans importance. Toutefois, la somme de ces arguments n'est certes pas nulle. Par ailleurs, il faut surtout éviter de confondre la question de principe avec l'application.»[45]

On a l'impression que l'argumentation de la Fédération québécoise est davantage liée à l'application qu'au principe. Mais peu importe, l'improvisation de l'employeur, son manque de planification et de clarté dans les objectifs et les moyens nous semblent justifier amplement la position stratégique des directions d'écoles et de leurs associations et fédération. Mais, au plan individuel, comment s'explique le refus de chaque directeur-trice et comment s'explique l'acceptation de certains-es? C'est l'objet de notre prochain chapitre.

3.5.3 *Le refus individuel ou l'acceptation*

Max Pages et autres[46] proposent une grille d'analyse fort intéressante des médiations des contraintes (tableau VII).

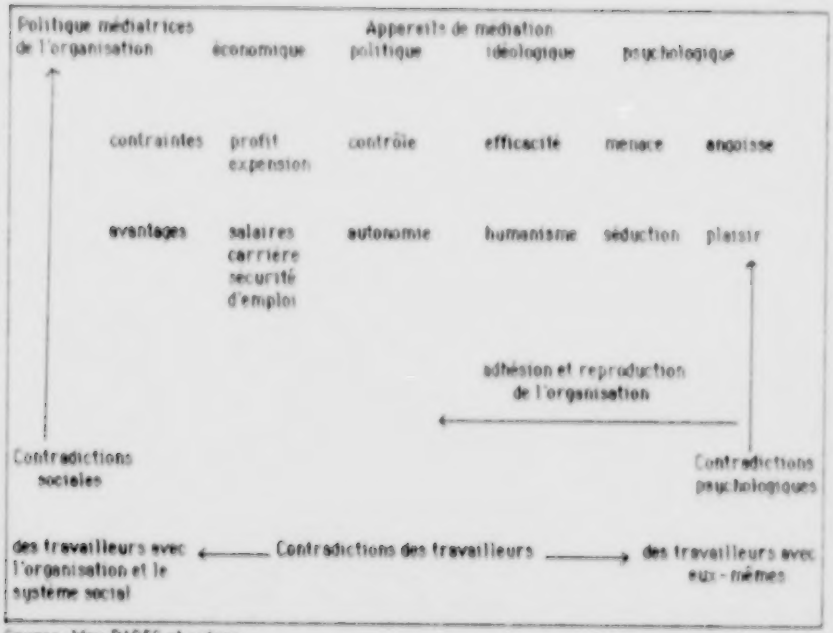
---

45 THÉRIAULT, Roland, Gestion de la rémunération, Éditions Gaétan Morin, p. 311

46 PAGES, Max et autres, p. 42

Tableau VII

Le médiation des contraintes



Source: Max PAGES et autres.

Chaque direction d'école, à notre avis, doit faire une médiation des avantages et des inconvénients de l'évaluation au mérite sur quatre plans précis: économique, politique, idéologique et psychologique. Cette médiation des contraintes et des avantages doit être reprise sur trois plans: le directeur avec lui-même, le directeur face aux autres directeurs et les directions face à l'organisation et au système social.

En simulant à l'aide du tableau de Pages une réflexion personnelle que pourrait faire un directeur ou une directrice, il se dégage plusieurs observations signifiantes, telles

1. Les avantages économiques ne semblent pas faire le poids avec la contrainte d'une évaluation par un supérieur immédiat représentant une menace pour l'estime de soi.

2. Comme enseignant, l'évaluation du rendement est laissée au professionnalisme de l'individu. Plusieurs directions étant d'anciens enseignants, ils n'ont pas été initiés à ce processus d'évaluation, les risques semblent trop grands.

3. Au niveau sécurité, les avantages au plan de la carrière ne sont pas apparents et y a-t-il risque à la sécurité d'emploi si l'évaluation s'avérait faible?

4. Pour plusieurs, il est important d'être évalué par un supérieur à qui l'on reconnait une compétence pour apprécier le rôle et la performance, mais pour une majorité cette confiance dans l'évaluateur est absente.

5. Au plan idéologique, lorsqu'en croissance, à la recherche de toutes ses capacités, du développement de son potentiel, l'individu en progrès désire s'améliorer, c'est bien, mais si au contraire l'individu est bien dans sa peau, alors cette pression est de trop.

3.5.4 Conclusion

Cet exercice nous semble concluant: la crainte de l'évaluation l'emporte sur les avantages économiques. Cependant, on peut prétendre que peu de directions avoueront publiquement le résultat de cette médiation personnelle. Il nous semble plus facile de profiter de la faiblesse patronale

dans l'implantation d'une politique de rémunération au mérite que de déclarer cette crainte de l'évaluation.

A partir de cet exercice, nous formulons une troisième hypothèse se voulant une explication du refus de la rémunération au mérite.

> *«Plusieurs directions d'écoles sont demeurées enseignants avec un surplus de responsabilités : la mutation vocationnelle est incomplète»*

Pour vérifier cette hypothèse, nous essaierons de cerner combien de directions d'écoles [illegible] présentement ont un plan de carrière et combien d'entre eux retourneraient à l'enseignement s'ils en avaient l'occasion.

Tout se passe comme si certaines directions devenaient cadres sans respecter les règles du jeu. Un cadre doit se soucier de la productivité et accepter d'être rémunéré en fonction de son rendement.[47]

L'on peut penser que la mutation vocationnelle chez plusieurs cadres scolaires n'est pas complétée et cela expliquerait en partie le rejet des règles du jeu par ceux-ci, soit l'évaluation de son rendement.

3.6 Conclusion générale du cadre théorique

La prise de connaissance des différents concepts et enjeux liés à la gestion de la rémunération devrait amener le manager à la prudence lorsqu'il tente d'introduire dans la politique salariale de son organisation la rémunération au mérite.

---

47 PAGES, Max et Associés, op. cit., p. 49

Les différents auteurs réfèrent pour la plupart aux sciences du comportement afin de soutenir leur position et cela va de soi car les organisations ont une culture, une tradition et l'efficacité de leur structure repose en partie sur la motivation du capital humain l'animant.

Les directrices et directeurs d'écoles de la commission scolaire Valin ne font pas exception à ces règles. La démarche méthodologique utilisée afin de réaliser le cadre conceptuel de l'étude de cas des directions d'écoles de la commission scolaire Valin permet de dégager trois (3) hypothèses qui seront testées par une enquête dans le milieu afin de valider ou d'invalider et, par la suite, devrait permettre de présenter des recommandations à nos mandataires.

4. CUEILLETTE ET ANALYSE DES DONNEES

4 CUEILLETTE ET ANALYSE DES DONNEES

4.1 Présentation des résultats

La conclusion du cadre conceptuel de cette enquête amène le dégagement de trois hypothèses qui seront testées empiriquement. Pour ce faire, un questionnaire a été bâti en fonction de cette enquête.

4.1.1 *Limite de la recherche*

Le débat théorique en regard de la rémunération au mérite non complété par les auteurs, de même que l'obligation de présenter au mandataire des résultats concrets compliquent passablement l'élaboration du questionnaire. Différents biais peuvent apparaître à l'intérieur de cette recherche (la petitesse de l'échantillon et l'intérêt de l'intervieweur).

4.1.2 *Administration du questionnaire*

1) Brève description du profil des cadres de la commission scolaire Valin (cadres écoles)

La commission scolaire Valin regroupe les niveaux élémentaire et secondaire du secteur nord de la ville de Chicoutimi. 4,400 élèves fréquentent treize écoles élémentaires et 2,300, une école polyvalente. Vingt cadres dirigent ces unités administratives. Douze directions d'écoles et une direction adjointe administrent les écoles élémentaires et une direction d'école avec cinq directions adjointes administrent la polyvalente.

2) Pré-test

Le questionnaire a été testé auprès de trois répondants et corrigé suite aux incongruences, aux répétitions, aux questions mal formulées et retravaillé en fonction des objectifs spécifiques liés aux hypothèses posées.

3) Le test empirique

Vingt répondants ont été contactés de manière personnelle au début de juin 1987. Dix-sept répondants retournèrent le questionnaire dûment complété. La principale remarque entendue lors de la remise des questionnaires par les répondants fut que cet exercice demandait environ 90 minutes d'exécution.

4.2 Présentation descriptive des résultats

4.2.1 *Profils des répondants*

Selon les données apparaissant aux questionnaires, l'on constate que la moyenne d'âge des directions d'écoles de Valin se situe à 42 ans. Elles occupent leur poste actuel depuis 6.1 années. D'autre part, leur expérience globale comme cadres équivaut à 9.35 années. La scolarité moyenne reconnue par l'employeur est de 17.3 années. Parmi eux, neuf détiennent des études en administration (5 gradués du 2e cycle universitaire et 4 du 1er cycle). Sauf un répondant, les cadres d'écoles de la commission scolaire Valin n'effectuent pas de travail professionnel rémunéré autre que leur emploi. Tous sont laïcs, avec de zéro à quatre dépendants à leur charge.

4.2.2 *Description des résultats*

Selon Roland Thériault, le concept de rémunération se définit dans le sens suivant: «L'évaluation du rendement des individus est un acte qui consiste à mesurer ou à porter un jugement sur la valeur relative de la contribution spécifique d'un individu à l'organisation».

Pour tester ce concept de façon opératoire, il importe alors de saisir la portée de ce que sont les objectifs spécifiques de l'organisation d'une part et d'autre part, la perception que se font les répondants vis-à-vis un système d'appréciation du rendement de même que d'une politique d'évaluation du rendement.

4.2.3 *Système d'appréciation du rendement*

Selon les données recueillies, il apparaît que dans l'échantillon, neuf répondants auraient reçu ou accepté, après entente mutuelle, des objectifs spécifiques dans l'exercice de leur fonction (le projet éducatif étant, en général, l'objectif spécifique le plus souvent rencontré).

En regard des finalités propres à un système d'appréciation du rendement, les répondants ont tendance à être en accord qu'un des buts visés d'un tel système soit la connaissance et la découverte des besoins de l'employé. En revanche, l'échantillon des répondants demeure partagé sur la question des décisions administratives comme une finalité du système d'appréciation du rendement. Cependant, la majorité accepte qu'un tel système permette la vérification de l'atteinte des objectifs de l'organisation mais refuse qu'il puisse servir à des fins d'augmentations salariales et de déterminant en vue de la rémunération au mérite.

TABLEAU VIII

Contenu d'un système d'appréciation du rendement

		Entièrement d'accord	Moyennement en accord	Pas d'accord
A	Connaissance des besoins	10	6	1
B	Décisions administratives	8	4	5
C	Promotion	4	6	7
D	Augmentations salariales	-	5	12
E	Rémunération au mérite	1	8	8
F	Meilleures relations D et E	4	7	6
G	Atteinte des objectifs	14	3	-
	TOTAL	41	39	39

A la question portant sur le contenu d'un système d'appréciation du rendement, les répondants s'expriment ainsi: 7 sur 17 sont en désaccord lorsque ce système pourrait permettre à l'employeur de questionner leurs connaissances afin de remplir leur tâche actuelle. 4 sur 17 incluent même les habiletés et les attitudes comme objets de désaccord.

De plus, lorsque ce système viserait à différencier les individus les plus performants, seulement 2 sur 17 sont en accord avec une telle finalité. Cependant, tous tendent à accepter que ce système permette à l'employeur de vérifier l'atteinte des objectifs de l'organisation. L'échantillon des répondants se partage quant à la possibilité que les informations recueillies par un système d'appréciation du rendement permette l'établissement d'une politique de récompense aux individus performants.

TABLEAU IX

Le type d'information

		Entièrement d'accord	Moyennement en accord	Pas d'accord
A	Connaissances nécessaires	5	5	7
B	Habiletés	6	7	4
C	Attitudes	7	6	4
D	Haut rendement	2	9	5
E	Atteinte des objectifs	14	3	-
F	Récompense des performants	6	4	7
	TOTAL	40	32	27

4.2.4 *Politique d'évaluation du rendement*

Seize répondants sur 17 estiment qu'une politique d'évaluation doit exister dans une commission scolaire, et ce en vue de vérifier l'atteinte des objectifs et rendre possible l'amélioration de la performance des organisations.

Presque la moitié des répondants (8/17) tendent à croire qu'une politique d'évaluation du rendement se négocie individuellement avec l'employeur. La principale raison de cette croyance réside dans l'idée que les organisations et les individus présentent des caractéristiques comportementales différentes et particulières à chaque organisation.

Neuf répondants sur 17 considèrent nécessaire que l'établissement de critères d'évaluation se fasse au moyen d'un dialogue ouvert entre le

supérieur hiérarchique de la commission scolaire Valin et l'association des directions d'écoles de cette commission. Egalement, 10 répondants estiment que les objectifs spécifiques doivent faire partie de leur propre évaluation.

Seize répondants sur 17 identifient le supérieur immédiat comme étant la personne la plus habilitée à évaluer leur rendement. Cependant, les répondants ajoutent d'eux-mêmes que présentement le supérieur immédiat ne peut procéder à leur évaluation étant donné l'absence d'une politique d'évaluation du rendement à la commission scolaire Valin au moment de répondre au questionnaire.

4.3 La productivité, la satisfaction et la motivation

4.3.1 *Introduction*

Compte tenu des nombreuses définitions souvent données au concept de la productivité, on pourrait de façon générale et en termes opérationnels définir cette résultante comme étant celle provenant de la capacité qu'ont les acteurs à produire en tenant compte de l'interaction entre la production et un ensemble de facteurs utilisés pour l'obtenir.

Le concept de productivité sera utilisé en vue de mieux capter la façon dont les cadres d'écoles établissent la relation entre la rémunération au mérite et la productivité.

4.3.2 *Valeur relative du concept de productivité*

Afin d'obtenir l'assentiment des répondants sur des pratiques et méthodes administratives visant une mesure objective de la productivité des cadres d'écoles, les directions d'écoles, de manière opératoire, indiquent

les tendances suivantes sur une échelle de 1 à 5 (1 étant un complet accord avec l'énoncé et 5 un total désaccord)

Les répondants (1.77 en moyenne) estiment que la productivité se mesure selon des indicateurs connus. Toutefois, ils insistent tous pour que ceux-ci soient clairement identifiés par le supérieur hiérarchique selon des règles officielles et reconnues, que ces règles soient dans un rapport juste et équitable avec le rendement et ils réclament une participation à l'élaboration de ces critères de productivité avec le supérieur immédiat.

A une question ouverte portant justement sur le contenu des critères de productivité, l'ordre de préférence et de récurrence tant qu'à des critères homogènes apparaissent de la manière suivante:

Critères d'évaluation de la productivité par ordre décroissant selon des directions d'écoles de la commission scolaire Valin

1e	Le déroulement du projet éducatif	10/11
2e	La motivation du personnel et le climat de confiance et de travail	8/11
3e	La mesure de la performance administrative et financière	5/11
4e	L'application des règles et des politiques	4/11
4e	La participation des agents du milieu aux différentes activités	4/11
4e	L'atteinte des objectifs spécifiques de l'unité administrative	4/11
7e	La tenue des locaux	3/11
8e	Le pourcentage d'absentéisme du personnel	3/11
9e	Les résultats des élèves et leur taux d'abandon	2/11
9e	L'utilisation maximale du temps de disponibilité	2/11
9e	La discipline de l'école	2/11
12e	La solution rapide et efficace des conflits	1/11
13e	Le niveau de stress du personnel	1/11
14e	Le pourcentage de suspension des élèves	1/11

Notons que sur l'ensemble des répondants, 11 sur 17 acquiescent à identifier des critères d'évaluation de la productivité

4.4 La motivation et la satisfaction

Voulant établir la relation, s'il y a lieu, entre des stimulants à la motivation et la rémunération au mérite de même que ses effets sur la satisfaction, on a alors mesuré d'une part certains critères pouvant indiquer le taux de satisfaction au travail des cadres d'écoles. Le concept opératoire se réfère à la définition de Smith, Kendall et Hudin (1969) «l'ensemble des sentiments que les travailleurs entretiennent relativement aux divers aspects de son emploi».

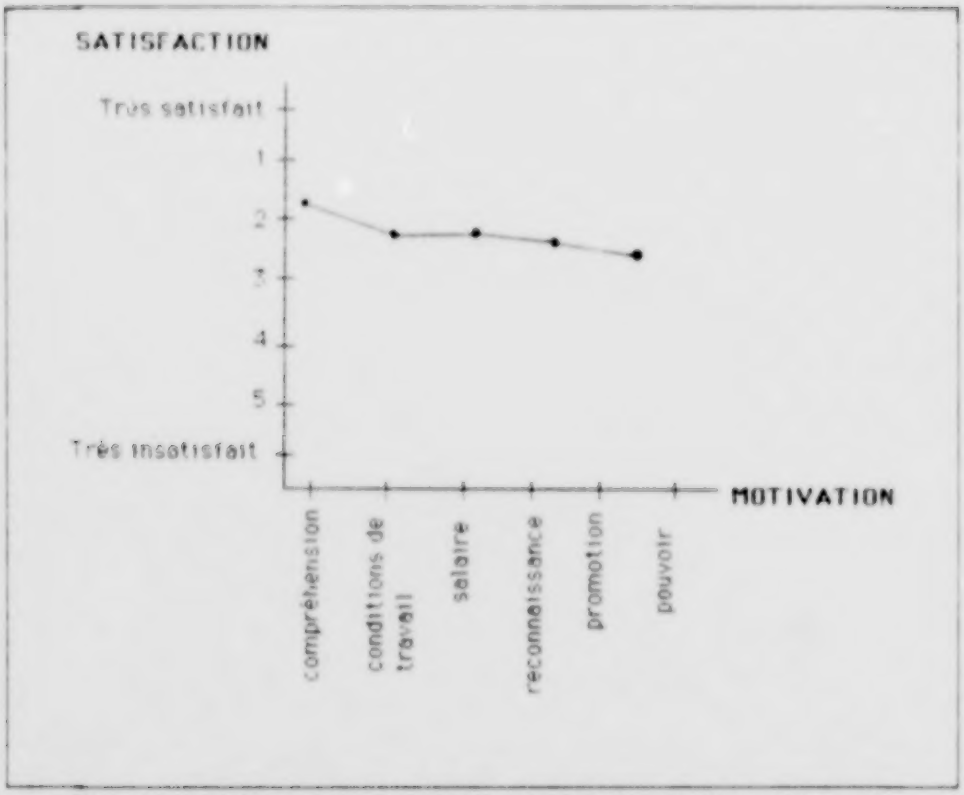
D'autre part, les mêmes auteurs définissent la motivation comme étant «l'accroissement de la satisfaction au travail».

4.4.1 *Les répondants face à la motivation et à la satisfaction*

Les répondants se disent d'abord très satisfaits de la compréhension réciproque existant entre eux et leurs supérieurs hiérarchiques (1,70). Il apparaît qu'au chapitre du salaire reçu et des conditions de travail, les cadres d'écoles sont moyennement satisfaits (2.35). Cependant, le taux de satisfaction baisse de quelques points (2.58) lorsqu'il s'agit de la reconnaissance, de l'appréciation obtenues de la part du supérieur immédiat à leur égard et des possibilités de promotion à l'extérieur de leur commission scolaire (2.64).

TABLEAU X

Motivation et satisfaction des directions d'écoles de Valin



Note La variable pouvoir ne peut être retenue même si elle a été testée parce que non définie dans le questionnaire et présente de ce fait un biais

4.5 Le cheminement de carrière

Concernant l'aspect promotionnel relié à des possibles cheminements de carrière à l'intérieur de la commission scolaire Valin, nous avons voulu insister davantage sur le degré d'attachement des cadres d'écoles envers leur poste de direction et sur leurs intérêts à poursuivre une carrière en administration au sein du monde scolaire.*

Sur les 17 répondants, 16 envisagent comme objectif de poursuivre comme cadres d'écoles. Toutefois, en tentant de saisir l'allure d'une progression de carrière future à des échelons supérieurs dans le monde scolaire, le taux de répondants baisse considérablement, à savoir que certains répondants n'ont pas voulu s'exprimer sur leur choix de carrière à venir.**

4.6 Rémunération au mérite et salaire

Cinq répondants ne connaissent pas les modalités de rémunération du privé, sept disent que les cadres du privé sont rémunérés au mérite et cinq pensent que non.

Concernant l'impact de la rémunération au mérite, 14 répondants sur 17 considèrent qu'elle n'aurait pas d'effet stimulant dans l'avancement de leur carrière. Toutefois, pour l'ensemble des répondants (17), il apparaît que d'autres gratifications que le salaire pourrait avoir un impact dans l'exercice de leur travail.

---

* Cette partie du questionnaire n'apporte pas toute l'information recherchée.

** Une possibilité de biais semble se dégager à ce niveau. Ce phénomène peut s'expliquer en partie par la position occupée par l'auteur de la recherche.

Etant donné la teneur des questions à ce sujet, à savoir qu'elles visaient à départager les répondants en faveur de la rémunération au mérite par rapport à ceux étant en désaccord, il fut possible de connaître également les raisons rattachées à cette prise de position.

Stimulants dans l'avancement de la carrière

POUR 3	RAISON les capacités exceptionelles doivent se monnayer
CONTRE 14	RAISON la rémunération au mérite ne peut être un critère d'avancement, la compétence s'acquiert par la formation et l'expérience

Stimulants dans l'accroissement des compétences

POUR 4	RAISON cela permet la découverte des faiblesses et favorise le perfectionnement de l'individu
CONTRE 13	RAISON la rivalité entrainée par la rémunération au mérite brimerait une saine émulation

Stimulants à l'accroissement de la productivité

POUR 1	RAISON un meilleur salaire invite à l'accroissement de la productivité
CONTRE 16	RAISON le salaire est déjà bon; d'autres incitatifs que le salaire poussent à agir

Les répondants (17) suggèrent plusieurs types de gratifications qui les stimuleraient.

Types de gratifications suggérées par les répondants

• La reconnaissance de l'effort et l'appréciation du supérieur	15/17
• Accroître les possibilités de développement personnel et professionnel	14/17
• Le perfectionnement à pleine rémunération	8/17
• La possibilité de stages en d'autres milieux	6/17
• Un plan de pension amélioré	6/17

Il semble que les cadres d'écoles conçoivent qu'une évaluation du rendement doive se faire selon certaines règles et avec rigueur. Selon eux (17 répondants sur 17), l'évaluation du rendement doit également faire partie d'une démarche paritaire entre l'évalué et l'évaluation.

Bien que tous (17/17) reconnaissent le supérieur immédiat comme la personne la plus habilitée à évaluer leur rendement, 14 d'entre eux s'opposent à ce que celui-ci puisse le faire facilement vu l'absence d'une politique d'évaluation du rendement au moment de répondre au questionnaire.

Les cadres d'écoles estiment également que si dans l'exercice de leur fonction leur part de responsabilités serait augmentée, 10 répondants envisageraient l'insertion de la rémunération au mérite dans la politique salariale. Sept répondants considèrent avoir amplement de responsabilités.

4.7 Questions ouvertes sur le boni forfaitaire au mérite

De manière générale, il appert que les cadres d'écoles insistent davantage sur des éléments motivationnels tels que le support, le besoin d'aide et d'encouragement, la reconnaissance, plutôt que l'ajout possible d'une évaluation de leur rendement dans l'exercice de leur fonction. Ils semblent considérer le boni salarial comme une résultante de leur performance et considèrent d'autres moyens de la récompenser.

Finalement, sur demande, les directions d'écoles ont énuméré une série de critères dans l'éventualité d'une implantation de la rémunération au mérite. Nous les regroupons en trois volets distincts :

Volet administratif

- Que les objectifs spécifiques soient clairs, précis et mesurables au niveau des organisations.
- Que l'évaluation ne porte que sur les objectifs officiellement négociés et acceptés.
- Que le supérieur immédiat soit l'évaluateur.
- Que le mécanisme d'évaluation choisi soit clair et accepté par l'Association des directions d'écoles de Valin.
- Que tous les éléments de la tâche d'une direction d'école soient pondérés et pris en considération.
- Que le boni forfaitaire et la masse monétaire soient signifiants.

Volet environnemental et personnel

- Que l'établissement des objets d'évaluation soit fait conjointement entre l'évaluateur et l'évalué.
- Que l'on vise l'établissement d'une relation d'aide lors de l'introduction de la politique.
- Que l'on tienne compte des capacités d'innover de l'évalué.
- Que l'on tienne compte des différences de milieux et des conditions dans l'exercice de la fonction.
- Qu'il y ait confidentialité dans les échanges entre l'évaluateur et l'évalué.
- Que l'on considère les besoins de l'organisation.
- Que l'on n'associe pas l'évaluation du rendement à l'évaluation de la personnalité du candidat.

Volet équitabilité

- Que l'on choisisse des critères objectifs.
- Que l'on tienne compte des éléments de productivité qui ne peuvent être imputés qu'en partie au cadre d'école.
- Que des mécanismes de contrôle dans l'atteinte des objectifs soient définis afin d'objectiver l'évaluation du rendement.
- Que l'on établisse des standards de productivité.

4.7.1 *Vers une analyse qualitative*

Pour une présentation concordante avec les objectifs du projet d'intervention et en fonction du projet d'étude ciblé, nous avons choisi la grille d'analyse de situations que proposent Kepner et Tregoe[48] dans le cadre d'une approche qualitative d'analyse et d'interprétation des données recueillies.

Dans «Le nouveau manager rationnel», les auteurs proposent une grille d'analyse de situations permettant l'identification des préoccupations, la répartition en éléments distincts, la fixation de priorités et la planification de résolutions. A partir de cet ordonancement, nous classerons les éléments distinctifs découlant de notre recherche dans le milieu.

Une enquête auprès d'une population maximum de 20 cadres d'écoles représente le type d'analyse utilisé. En considérant la petitesse de l'échantillon (17 répondants sur 20), nous procéderons par orientations et tendances aux fins de retenir les arguments estimés significatifs dans le cadre du mandat plutôt que par pourcentage.

A la lecture des questionnaires, on se rend compte que la majorité des directeurs et directrices d'écoles de la commission scolaire Valin manifestent plus d'intérêt pour la question de l'évaluation de leur rendement par rapport à la question du boni forfaitaire au mérite.

En ce sens, cette enquête révèle que l'évaluation du rendement préoccupe particulièrement les cadres d'écoles. D'abord, les répondants reconnaissent à leur supérieur hiérarchique une capacité d'évaluer leur

---

48 KEPNER, Charles et Benjamin TREGOE, Le nouveau manager rationnel, Interéditions, 221 p.

rendement*. Ils émettent des réserves quant à l'idée qu'un système d'appréciation du rendement ait pour résultante de différencier les cadres à haut rendement des cadres à rendement plus faible et, conséquemment, c'est dans ce sens qu'ils s'objectent à l'idée que cette politique d'évaluation serve à des fins salariales et à l'établissement de la rémunération au mérite.

Quant aux pratiques possibles sur l'opérationnalisation d'une politique d'évaluation du rendement, les cadres d'écoles souhaitent que cette démarche soit paritaire, c'est-à-dire dans le cadre d'une relation privilégiée entre l'évalué et le supérieur hiérarchique.

Aussi, il apparaît que l'objectif visé d'une telle politique doive prévoir un rapprochement en terme de finalité quant à la présence des cadres d'écoles et leur efficacité d'une part et, d'autre part, l'atteinte des objectifs fixés par la commission scolaire Valin. Cette interprétation se justifie dans la mesure où les cadres d'écoles ne souhaitent d'aucune façon être les seuls responsables de l'efficacité de l'organisation (commission scolaire) dans le sens où ils seraient éventuellement punis ou récompensés puisqu'ils rejettent l'idée que cette évaluation ait pour fin d'appuyer des décisions administratives.

4.7.2 *Lien entre la productivité, la motivation, la satisfaction et le plan de carrière*

Une minorité de répondants (5/17) accepterait un poste équivalent en dehors du secteur public et parmi ces cinq répondants, quatre seraient stimulés par la rémunération au mérite. Deux directions d'écoles actuellement en poste n'envisagent pas de poursuivre une carrière comme directeurs

---

* Tous reconnaissent qu'une politique d'évaluation du rendement doit permettre de mesurer l'atteinte des objectifs.

d'écoles. Un de ceux-ci vise un retour à l'enseignement et l'autre envisage une carrière dans le monde scolaire à un autre niveau.

Même si certains directeurs (6) envisagent de quitter leur poste actuel, aucun d'entre eux ne laisserait le milieu de l'éducation à court terme. Tous font carrière dans l'éducation et semblent à l'aise dans leur rôle d'éducateurs et proposent une vision de leur croyance en un type d'école.

La satisfaction des directions d'écoles apparaît positive dans l'ensemble des éléments évalués de la tâche, sauf pour l'appréciation et la reconnaissance pour un travail bien fait et les méthodes de gestion des promotions à la commission scolaire Valin. Cette observation est congruente avec les suggestions d'éléments stimulants notés à la question sur l'évaluation du rendement. En effet, la reconnaissance est le premier élément d'appréciation souhaité presqu'unanimement par les répondants, le salaire étant considéré comme un facteur secondaire de motivation pour la majorité.

Cette position confirme en quelque sorte l'étude de Deblois et Moisset[49] qui identifie le salaire comme un facteur extrinsèque de satisfaction et qui le classait au 15e rang sur 15 items comme élément de satisfaction au travail des directeurs et directrices d'écoles.

4.7.3 Catégorisation des répondants

Après avoir analysé et interprété certaines données estimées pertinentes dans le cadre de notre travail, nous avons cherché à établir certaines corrélations entre les positions exprimées par les répondants en considérant en particulier les détenteurs d'études en administration (certificat, bacc. et maîtrise) et les non détenteurs de telles études. En deuxième lieu,

---

49 MOISSET, J. et DEBLOIS, C., op. cit., 1985

nous avons cherché à identifier des liens entre les directions ayant dix ans d'expérience et plus comme cadres scolaires et ceux ne l'ayant pas. En troisième lieu, nous avons investigué au niveau des deux ordres d'enseignants observés, soit les écoles primaires et les polyvalentes. Enfin, en quatrième lieu, nous avons tenté d'établir un lien entre les réponses des candidats ayant 43 ans d'âge et plus et ceux ayant 43 ans d'âge et moins. Voici les résultats.

4.7.3.1 *Les détenteurs d'études en administration et ceux qui n'en ont pas*

Neuf répondants ont des études complétées en administration. En observant leurs opinions, placées en parallèle avec les directions d'écoles sans études complétées en administration, nous constatons un équilibre dans les réponses des deux groupes. A partir de cette analyse, nous ne pouvons détecter de tendances, encore moins de différences marquées dans les domaines évalués par notre enquête.

4.7.3.2 *L'expérience dans la fonction de directeurs et directrices d'écoles*

Huit directions d'écoles de la commission scolaire Valin ont dix années d'expérience ou plus en poste de cadre dans le secteur de l'éducation. Nous avons examiné plus particulièrement à ce niveau les positions prises concernant la «récompense» aux employés performants.

Peu de différences significatives apparaissent dans les positions exprimées sauf pour ce qui concerne l'unanimité dont fait preuve le groupe des plus de dix ans d'expérience, en soulignant que d'autres incitatifs que le salaire les stimuleraient davantage dans l'exercice de la fonction.

4.7.3.3 *Les directions du primaire et celle de la polyvalente*

Une différence marquante apparaît. les directeurs adjoints de la polyvalente ont tous reçu, de la part du supérieur immédiat, un feedback sur la façon dont ils remplissent leur fonction. Toutefois, ils émettent des réserves quant à la relative facilité que leur supérieur immédiat aurait d'évaluer leur rendement en raison de l'absence de systématisation dans le processus actuel.

Pour les autres éléments vérifiés, on remarque peu d'écart entre les tendances rencontrées entre les niveaux primaire et secondaire.

4.7.3.4 *Les 43 ans d'âge ou plus*

Huit répondants ont 43 ans d'âge ou plus. Parmi ceux qui quitteraient le secteur public, deux ont plus de 43 ans et trois ont moins de 43 ans. Les directions d'écoles de 43 ans et plus tendent à moins commenter leur choix. Leur prise de position est moins claire quand elle n'est pas tout simplement absente, comparativement aux répondants de 43 ans et moins qui semblent s'exprimer et prendre position plus facilement.

4.8 Débat sur le boni forfaitaire à la commission scolaire Valin

L'on retrouve fréquemment dans les commentaires des répondants l'avancement d'échelon et la rémunération au mérite traités comme un seul et même élément. Si bien que salaire et carrière semblent être des variables indépendantes selon l'analyse qu'en font les répondants.

Compte tenu de l'interprétation découlant de l'enquête, il s'avère que le plan de carrière d'un cadre d'école ne semble pas indépendant des objectifs davantages pédagogiques d'une direction d'école. Dans la réalité, les directions d'écoles sont embauchées à partir de critères reposant plus

spécifiquement sur l'atteinte éventuelle des objectifs pédagogiques de l'école. Les facteurs relatifs à un plan de carrière de l'individu semblent absents lors de l'embauche. La direction d'école semble viser davantage un pouvoir sur des objectifs scolaires que sur des objectifs administratifs. De façon générale, les arguments pour ou contre exprimés par les répondants rejoignent ceux que l'on retrouve chez les auteurs. Roland Thériault[50] énumère

Les arguments pour et contre de la rémunération au mérite

Pour	Contre
• Accroissement de la productivité. • L'argent est un instrument de motivation. • Besoin de feedback des individus. • Les politiques d'augmentations salariales basées sur l'ancienneté ne favorise pas la performance. • La majorité des gens désirent qu'une partie de leur rémunération soit fonction de leur mérite. • Permet d'entretenir la productivité des individus les plus méritants. • Meilleure gestion de la masse salariale.	• Il n'existe pas de méthode objective pour évaluer le mérite des individus. • La plupart des supérieurs hiérarchiques sont incapables d'évaluer objectivement le rendement. • Accentue le rôle de Dieu le Père des supérieurs hiérarchiques. • Les budgets de rémunération au mérite supposent une distribution des mérites sur une courbe normale. Or, 80% des individus sont au-dessus de la moyenne. • La plupart des systèmes d'évaluation au mérite reposent sur des traits de personnalité plutôt que sur des résultats objectifs.

Source: Roland Thériault

50 THERIAULT, Roland, Gestion de la rémunération, Gaétan Morin éditeur, 1983, pp. 309-310.

Il apparait que ces arguments pour ou contre des répondants rejoignent ceux de Thériault et confirment un propos du même auteur[51] «Aucun des arguments pour et contre ne doit être rejeté et leur somme ne s'annule pas»

Toutefois, le degré d'implication des cadres d'écoles face aux objectifs pédagogiques de l'école et leur unanimité à suggérer d'autres incitatifs que la rémunération au mérite afin de stimuler leur motivation et productivité diffère des autres enquêtes sur le sujet. La sensibilité des répondants apparait peu touchée par des incitatifs pécuniers, par contre, elle l'est fortement par des avantages à caractère humain.

---

51 Idem, p. 31.

5 CONCEPTION DE LA SOLUTION

5 CONCEPTION DE LA SOLUTION

5.1 Introduction

La culture des organisations et des individus qui les composent apparaît comme un élément important à considérer lorsque l'on discute d'évaluation au mérite. Les chercheurs en science du management s'entendent pour dire qu'ils n'ont pas complété leur démarche en regard de la rémunération et ne proposent pas de modèle faisant objet de consensus et répondant à toutes les questions sur le sujet, ce qui nous incite à mieux connaître et expliquer les raisons quant au refus de la rémunération au mérite, compte tenu des résultats obtenus dans les limites d'une enquête auprès des cadres d'écoles.

Il apparaît important de questionner trois éléments que l'on retrouve dans l'enquête, soit l'absence de politique d'évaluation du rendement à la commission scolaire Valin, l'absence de définition concrète de la productivité d'un cadre d'école et la perception inexistante d'une relation entre un plan de carrière rattaché à un poste de direction d'école.

5.2 Evaluation des hypothèses conceptuelles et concepts opératoires

5.2.1 *Conditions nécessaires à l'implantation d'une politique de rémunération au mérite*

L'introduction de la rémunération au mérite dans la politique salariale des directions d'écoles de la commission scolaire Valin suppose

a) l'élaboration d'une politique d'évaluation du rendement des cadres d'écoles à la commission scolaire Valin,

b) la définition concrète de la productivité d'une direction d'école,

c) l'établissement d'une politique de plan de carrière pour les cadres d'écoles.

L'hypothèse I formulée dans le cadre théorique au regard de l'évaluation du rendement, soit *«l'élaboration d'une politique d'évaluation du rendement des cadres d'écoles de la commission scolaire Valin »*, se vérifie complètement à l'analyse des données et positions exprimées par les répondants au questionnaire. De plus, les attentes spécifiques et positions recueillies quant à la façon de construire cette politique présentent des pistes prioritaires afin de maximaliser les résultats souhaités et minimiser d'autant les risques d'échecs.

L'hypothèse II du cadre théorique se présente comme ceci: *«l'accroissement de la productivité des cadres d'écoles peut être atteint par d'autres motivations que l'ajout à la politique de rémunération d'un boni forfaitaire au mérite». Un impact important intervient comme corollaire à cette hypothèse, soit une définition concrète de la productivité pour une direction d'école».* Elle se vérifie également. En effet, l'insistance des répondants à identifier des indicateurs de productivité en quantité et l'unanimité dont ils font preuve au moment de mentionner des éléments motivants et satisfaisants autre que le salaire confirment le concept opératoire exprimé, soit: la définition concrète de la productivité d'une direction comme une condition nécessaire à l'implantation d'une politique de rémunération au mérite chez les cadres d'écoles de la commission scolaire Valin.

Il apparaît possible aux répondants d'accroître leur productivité dans la mesure où d'autres incitatifs que pécuniers aurait pour effet d'augmenter leur motivation et satisfaction. L'appréciation du superviseur hiérarchique, une politique de perfectionnement adaptée aux besoins des directions d'écoles apparaissent comme les principaux stimulants recherchés et devraient être pris en compte dans l'éventualité d'une concrétisation de l'objectif visé par les patrons au chapitre de la productivité.

L'hypothèse III se lit comme suit: *«Plusieurs directions d'écoles sont demeurées fondamentalement des enseignants avec un surplus de responsabilités: la mutation vocationnelle est incomplète»*. Quant à sa formulation, elle amène un questionnement sur deux volets:

1) La difficulté rencontrée lors de l'analyse des questions portant sur le plan carrière ne signifie-t-elle pas une absence de plan de carrière pour les cadres d'écoles?

2) Les prises de position sur le pouvoir qui, pour la plupart des répondants, ne représentent pas un besoin, ne laissent-elles pas supposer que les répondants agissent d'abord en pédagogues-administrateurs plutôt qu'en administrateurs de la pédagogie?

Ces deux questions semblent justifier le troisième concept opératoire énoncé, soit l'établissement d'une politique de plan de carrière pour les directions d'écoles.

5.3 Choix d'une solution

Le débat concernant la rémunération au mérite des directions d'écoles date de l'année 1973. C'est à ce moment que l'on retrouve pour la première fois des notions de rémunération au mérite. En 1978, la Fédération

québécoise des directions d'écoles[52] prenait une position contre et recommandait le rejet de la proposition patronale dans son entier. Le ministère de l'Éducation maintient depuis ce temps son désir d'introduire la rémunération au mérite dans la politique salariale des directions d'écoles, mais ceux-ci refusent depuis cette modification à leur politique salariale.

Ces refus incitent à mieux connaître et expliquer les raisons justifiant cette position. Compte tenu des résultats obtenus dans les limites d'une enquête auprès des cadres d'écoles de la commission scolaire Valin, il apparaît possible de constituer un canevas de scénarios quant à la résolution de ce conflit que nous pouvons articuler sous forme de recommandations.

Toutefois, il serait possible que la démarche utilisée puisse être reprise avec une plus grande ampleur (plus grand échantillon dans plus d'une commission scolaire) de façon à vérifier le problème tel qu'identifié.

---

52 Rémunération au mérite, F.Q.D.E., le 26 mai 1984, résumé de la position de la F.Q.D.E., par Réal Prescott.

6 RECOMMANDATIONS

6 RECOMMANDATIONS

6.1 Introduction

Compte tenu des resultats, les recommandations visent trois points principaux, soit l'evaluation du rendement, la définition de la productivité et le plan de carrière.

6.2 Recommandations au mandataire

PREMIER OBJECTIF

Proceder à l'elaboration d'une politique d'évaluation du rendement des directions d'ecoles.

- Tenir compte que l'élaboration d'une politique d'évaluation du rendement repose sur une démarche paritaire entre l'employeur et les employés.
- Prevoir et négocier les modalités d'application du processus d'évaluation du rendement avec la direction générale de la commission scolaire Valin en tenant compte des attentes des directions d'écoles.
- Etablir collectivement les éléments sur lesquels doit porter l'évaluation du rendement.

DEUXIEME OBJECTIF

Définir la productivité d'une direction d'école.

- Négocier avec la direction générale de la commission scolaire Valin les éléments constituant le contenu de la définition de la productivité

- Préciser la liste exhaustive des incitatifs et gratifications autres que pécuniers tel que souhaité par les directions d'écoles

- Obtenir l'adhésion de la direction générale à la liste des incitatifs choisis

TROISIEME OBJECTIF

Elaborer un plan de carrière et de promotion dans la fonction

- Obtenir la reconnaissance de ce plan par la direction générale

- Inviter la direction générale à considérer cet aspect au moment de l'embauche d'une direction d'école

6.3 Conclusion

Ces trois objectifs et les sous-objectifs qui les sous-tendent doivent faire partie des conditions d'acceptation de la rémunération au mérite. L'absence de l'un ou de l'autre créerait de l'inéquité et risquerait de léser un ou des membres de l'Association des directions d'écoles de Valin. De même, l'absence de l'un de ces objectifs justifie à notre avis le refus de la rémunération au mérite.

7. CONCLUSION GENERALE

7 CONCLUSION GENERALE

En general, les organisations scolaires emploient un personnel habituellement plus scolarisé que la majorité des autres organisations. Cette caractéristique culturelle du monde scolaire, ajoutée à une connaissance approfondie des sciences du comportement invitent les cadres supérieurs au respect intégral des règles du jeu lors de l'introduction de nouveautés dans la politique administrative et salariale des directions d'écoles.

Dans le cadre de cette étude portant sur l'introduction du boni forfaitaire au mérite dans la politique salariale des directions d'écoles de la commission scolaire Valin, plusieurs éléments importants semblent laissés de côté.

En effet, l'analyse des réponses aux questionnaires et positions exprimées par les répondants amènent à poser la question du délai rattaché à l'implantation de la rémunération au mérite par le ministère de l'Éducation. Nous nous expliquons: au moment de l'embauche de la majorité des directions d'écoles, le boni au mérite n'était pas un élément opérationnalisé de la politique salariale et son éventuelle introduction place une direction d'école dans une dynamique complexe.

En considérant que le directeur ou la directrice a besoin d'une marge de manoeuvre dans l'exercice de sa fonction, alors s'il agit en faveur de la commission, il risque pour son milieu, l'école, et en respectant son milieu d'origine qu'est sa réalité d'enseignant, il néglige sa fonction d'administrateur. Compte tenu de cette dynamique, les exigences de gestion de la commission scolaire semblent difficiles à gérer (entre autres la décroissance). Si bien que face à cette dualité, le directeur ou la directrice est contraint de poser des actes administratifs en regard de sa qualification

première (enseignant). Il se dégage de cette situation une question d'éthique difficile à solutionner pour plusieurs.

A cette première observation s'ajoutent certaines questions telles: comment implanter la rémunération au mérite sans l'existence d'une politique d'évaluation du rendement? Comment augmenter la productivité?

Cette étude n'apporte pas les réponses à toutes ces questions, mais les trouver permettrait sans doute une rationnalisation du problème. Il ne faut pas oublier que ce qui est fonctionnel dans une organisation ne l'est pas nécessairement dans une autre, et comme le dit Thériault, «l'on ne doit pas confondre principe et application».[55]

La formulation des recommandations au mandataire résulte d'une étude théorique des différents concepts et auteurs concernant la rémunération. Afin de vérifier les trois hypothèses conceptuelles dégagées lors de la démarche théorique, nous avons procédé de façon empirique auprès de la population cible choisie.

Le lecteur peut observer que les cadres d'écoles de Valin semblent percevoir les mêmes choses que ceux d'autres organisations face à la rémunération au mérite. Cependant, l'on découvre que des incitatifs autres que pécuniers répondent davantage à leurs besoins. De même, l'absence de plan de carrière perçue dans l'enquête montre une différence importante face au cadre du privé. Ces deux éléments suffisent, à notre avis, à expliquer le rejet de la rémunération au mérite par les directions d'écoles. En considérant l'absence de politiques d'évaluation au rendement, cela renforce la position actuelle des directions d'écoles de Valin de refuser l'introduction du boni forfaitaire au mérite dans leur politique salariale.

---

55 THERIAULT, Roland, Gestion de la rémunération, éditions Gaetan Morin, pp. 311.

BIBLIOGRAPHIE

ALCAN BEAUHARNOIS, Un Scheme de l'entreprise, Service des ressources humaines

BARBER, Larry W. et KLEEN, Karen, Merit Pay and Teacher Evaluation, décembre 1983

BAUDOUX, Claudine, UQAC, Recherche pour le F.Q.D.S. sur la tâche et l'échelle salariale des directions d'écoles, octobre 1985

BELCHER, David W., Compensation Administration, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 606 p.

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, Accord conjoint entre le Conseil du trésor fédéral et la Fonction publique portant sur l'amélioration de la productivité, 1985

DAUBIGNEY, J.P., La hiérarchie des salaires, tiré à part 41, Ecole des relations industrielles, Université de Montréal, 1981

DAGNE, André, Le Management des Organisations, La Planification des interventions, p. 135

Gazette officielle du Québec, «Les qualifications pour accéder à un poste de direction», 21 juin 1984, 116e année, no 27

HERZBERG, Frédéric, Work and the Nature of Man, New-York, The World Publishing Company, 1966

KEPNER, Charles et TREGOE, Benjamin, Le nouveau manager rationnel, Interéditions, 221 p.

KOONTZ, H. et O'DONNEELL, C., Management principes et méthodes de gestion, McGraw-Hill, 616 p.

LAWLER, E.E., Comments on Herbert H. Meyers Pay for Performance Dilemma, Organisations Dynamic, hiver 1975, pp. 44-49

LES COMMISSIONS SCOLAIRES INTEGREES DE CHICOUTIMI, VALIN ET LA BAIE, Politique de gestion du personnel de cadre et de gérance, 10 février 1981

Mc GREGOR, The Human Side of Enterprise, Montreal, McGraw-Hill, 1960

MEYER, The Pay for Performance Dilemma, Organisational Dynamics, hiver 1975, pp. 75-77

MINISTERE DE L'EDUCATION, Codification administrative, mai 1982.

MINTZBERG, Henry, Structure et Dynamique des organisations, Les éditions Agence d'Arc inc., 434 p.

MINTZBERG, The Nature of Managerial Work, New-York, Harper & Row, 1973.

MOISSET, Jean et DEBLOIS, Claude, G.R.A.S., Satisfaction au travail des directeurs et directrices, Université Laval, 1985

NASH et CARROLL, The Management of Compensation, McGraw-Hill, 1971

PAGES, Max et associés, L'emprise de l'organisation, Presses de l'Université de France

PORTER, LAWLER et HACKMART, Behavior in Organisations, New-York, McGraw-Hill, 1975

PORTER et LAWLER, Management Attitudes and Performances, Richard Irwin and Dorsey Press, 1968

PRESCOTT, Réal, Position sur la politique de rémunération basée sur le rendement, Fédération québécoise des directions d'écoles, 84-04-1

RAINVILLE, Jean-Marie, Pouvoir et organisation du travail, septembre 1985, document 85-09

Règlements sur les conditions d'emploi des directeurs d'écoles et des directeurs adjoints d'écoles des commissions scolaires pour catholiques, 6 mai 1986

SILVERMAN, Robert Buddy, Enquête dans la fonction publique américaine sur la rémunération au mérite, 3, Personnel Journal, 1981

THERIAULT, Roland, Les objectifs de l'évaluation du rendement des cadres, 14e symposium de l'Association de l'administration, A.D.A.E., Sherbrooke, 10 mai 1979

THERIAULT, Roland D. et DYER, Lee D., «Les cadres et leurs augmentations salariales en Amérique du Nord», Revue Gestion, 1977, pp. 69-77

THERIAULT, Roland, Gestion de la rémunération, Editions Gaetan Morin, 585 p.

ANNEXE I

Questionnaire sur
la rémunération au mérite

Madame la Directrice,
Monsieur le Directeur,

Au mois de juin 1986, l'Association des directrices et directeurs d'écoles du Saguenay — Lac-Saint-Jean, section Valin, acceptait en assemblée générale de me mandater aux fins de réaliser une enquête dans le cadre d'études à la maîtrise en administration publique à l'Ecole nationale d'administration publique (ENAP).

J'ai le plaisir de solliciter votre participation à cette enquête qui porte sur un objet de la politique de rémunération des directions d'écoles, soit le boni forfaitaire ou mérite.

J'ambitionne d'établir une image riche de la problématique en regard de la rémunération au mérite pour les directrices et directeurs d'écoles de la commission scolaire Valin et de tenter de dégager différents moyens et/ou mécanismes pouvant faciliter son éventuelle intégration dans la politique salariale de la commission scolaire Valin.

Je suis conscient du surcroît de travail que ce questionnaire peut entraîner, cependant les conclusions de l'enquête dépendront, pour une partie, de votre coopération à y répondre professionnellement.

Les réponses au questionnaire resteront strictement confidentielles. Lors de la parution du mémoire, les résultats de l'étude ne feront référence à aucun individu ou établissement en particulier.

Présentation du questionnaire

Le questionnaire ci-joint est constitué de cinq parties différentes.

1) La première est la consignation de renseignements personnels.

2) La seconde partie fait référence à l'évaluation du rendement. Notre démarche théorique nous a permis de consulter plusieurs auteurs ayant analysé ce domaine.

Roland Thérieult dans «Gestion de la rémunération» reflète bien notre compréhension du concept: «l'évaluation du rendement des individus est un acte qui consiste à mesurer ou à porter un jugement sur la valeur relative de la contribution spécifique d'un individu à l'organisation».

3) La troisième partie porte sur la productivité, la satisfaction et la motivation.

Le concept de productivité: au sens large, la productivité indique la plus ou moins grande capacité de produire d'un ou de plusieurs facteurs de production (travail, capital...). Il s'agit d'un rapport entre une production et l'ensemble des facteurs utilisés pour l'obtenir.

La satisfaction au travail: «c'est l'ensemble des sentiments que le travailleur entretient relativement aux divers aspects de son emploi» (Smith, Kendall et Hudin, 1969).

La motivation: l'accroissement de la satisfaction au travail est un facteur important de motivation et de rendement, surtout en considérant que la motivation, c'est ce qui pousse à agir.

4) La quatrième partie fait référence au cheminement de carrière. Il s'agit du cheminement de carrière des directrices et directeurs d'écoles de Valin relatif à la décision personnelle de quitter ou de poursuivre dans l'administration scolaire.

5) La cinquième partie est une synthèse axée directement sur l'objet de notre enquête, soit la rémunération au mérite.

A quelques occasions dans le questionnaire, nous référons aux «objectifs spécifiques». Nous entendons lors de l'utilisation de ce thème tout ce qui a trait à la gestion du personnel, de la bâtisse, des relations

avec les parents, le milieu et autres et qui seraient sous forme de but à atteindre. Par exemple, diminuer le taux d'absentéisme du personnel de 5%

Remarques

Nous demandons aux répondants de ne pas négliger de justifier certains choix. En effet, pour les fins de notre étude, le pourquoi de certaines réponses est tout aussi important que la réponse elle-même.

J'espère que vous participerez au succès de cette étude. Veuillez accepter, Madame la Directrice, Monsieur le Directeur, mes remerciements anticipés.

Daniel Vaillancourt
Etudiant ENAP
350, St-Gerard
Chicoutimi secteur Nord
G7G 1J2

PARTIE I

(Renseignements personnels)

1 Sexe (cochez)

Femme [ ]
Homme [ ]

2 Quel est votre âge? _____

3 Dans quel statut civil vous situez-vous?

Laïc(que) vivant seul(e) [ ]
Laïc(que) marié(e) ou vivant maritalement [ ]
Religieux(se) [ ]

4 Veuillez indiquer le nombre d'enfants de moins de 16 ans _____ et de plus de 16 ans _____ à votre charge

5 Indiquez le nombre d'années d'expérience dans votre poste de directeur(trice) actuel à la commission scolaire Valin _____

6 Indiquez le nombre d'années d'expérience en poste de cadre dans le secteur de l'éducation _____

7 Indiquez le nombre d'années d'études reconnues par votre employeur actuel _____

8 Indiquez le nombre d'années d'experience reconnues par votre employeur à titre d'enseignant(e) _____

9 Détenez-vous un diplôme complété avec mention en administration? (Cochez)

Oui [ ]
Non [ ]

Si oui, lequel ou lesquels _____
_____

10 Indiquez le diplôme terminé le plus élevé que vous détenez (Cochez)

Bacc ou brevet A ou bacc spécialisé [ ]
Maîtrise [ ]
Doctorat [ ]
Autres [ ] Spécifiez _____

11 Votre poste actuel de direction d'école pour l'année 1986-1987 se situe à quel(s) niveau(x) d'enseignement?

Primaire	[ ]	Secondaire	[ ]
Primaire et secondaire	[ ]	Polyvalente	[ ]

12 Quel est votre poste et titre actuel pour l'année 1986-1987?
_____
_____

13 Effectuez-vous un travail professionnel autre que votre emploi présent et pour lequel vous êtes rémunéré(e)? (Cochez)

Très souvent [ ] Rarement [ ]
Souvent [ ] Pas du tout [ ]

PARTIE II

(Evaluation du rendement)

«L'évaluation du rendement des individus est un acte qui consiste à mesurer ou à porter un jugement sur la valeur relative de la contribution spécifique d'un individu à l'organisation»

14 Avez-vous reçu, pour l'année en cours, du feedback de votre supérieur ou de la direction de votre service sur votre rendement? (Cochez)

Oui [ ] Si oui, à quel rythme _____

_____

Non [ ] Si non, en avez-vous déjà reçu au cours de votre carrière de cadre scolaire _____

_____

15 Avez-vous déjà reçu ou accepté, après entente mutuelle, des objectifs spécifiques dans l'exercice de votre fonction? Exemple: j'ai accepté, après discussion avec la direction générale, de faire un effort particulier afin que le taux d'absentéisme du personnel diminue de 5% par rapport à l'année précédente. (Cochez)

Entente mutuelle	Oui [ ]	Reçu	Oui [ ]
	Non [ ]		Non [ ]

Donnez un exemple s'il y a lieu _____

_____

_____

16 Un système d'appréciation du rendement doit avoir pour but: (encerclez)

EA Entièrement en accord
MA Moyennement en accord
PA Peu d'accord

a) La connaissance et la découverte des besoins des employés	EA	MA	PA
b) Appuyer des décisions administratives	EA	MA	PA
c) Appuyer des décisions de promotion	EA	MA	PA
d) Informer, pour décider des augmentations salariales	EA	MA	PA
e) Servir de base pour établir la rémunération au mérite	EA	MA	PA
f) Améliorer les relations patron/employé	EA	MA	PA
g) Supporter l'atteinte des objectifs	EA	MA	PA

17 Selon vous, un système d'appréciation du rendement devrait permettre à l'employeur d'avoir quel type d'informations?

EA Entièrement en accord
MA Moyennement en accord
PA Peu d'accord

a) Découvrir si l'employé a les connaissances nécessaires pour bien remplir les tâches actuelles	EA	MA	PA
b) Découvrir si l'employé a les habiletés nécessaires pour occuper le poste	EA	MA	PA
c) Découvrir si l'employé a les attitudes nécessaires pour occuper le poste	EA	MA	PA
d) Différencier les employés à haut rendement des moins bon rendements	EA	MA	PA
e) Vérifier l'atteinte des objectifs	EA	MA	PA
f) Récompenser les employés performants	EA	MA	PA

18 Pour l'année en cours, votre supérieur vous a-t-il fixé des objectifs spécifiques dans l'exercice de votre fonction? (Cochez)

Oui [ ]
Non [ ]

19 Dans le passé (avant 1966-1967), votre supérieur immédiat vous a-t-il déjà fixé des objectifs spécifiques dans l'exercice de votre fonction?

Oui [ ]
Non [ ]
Si oui, depuis quand _____

20 Selon vous, devrait-il exister une politique d'evaluation du rendement d'un cadre scolaire à l'interieur de votre commission scolaire? (Cochez)

Oui [ ] Pourquoi _____

_____

Non [ ] Pourquoi _____

_____

21 Selon vous, une politique d'evaluation du rendement d'un cadre scolaire doit-elle être negociee individuellement? (Cochez)

Oui [ ] Pourquoi _____

_____

Non [ ] Pourquoi _____

_____

22 Une politique d'evaluation du rendement d'un cadre scolaire doit contenir tous les objectifs spécifiques relatifs à l'exercice de la fonction. (Voir définition d'objectifs spécifiques) (Cochez)

Oui [ ] Pourquoi _____

_____

Non [ ] Pourquoi _____

_____

23 Selon vous, qui doit être la personne la plus habilitée à evaluer le rendement d'un cadre scolaire?

_____

_____

_____

_____

PARTIE III

(Productivité, satisfaction et motivation)

Le concept de la productivité: au sens large, la productivité indique la plus ou moins grande capacité de produire d'un ou de plusieurs facteurs de production (travail, capital...). Il s'agit d'un rapport entre une production et l'ensemble des facteurs utilisés pour l'obtenir.

La satisfaction au travail: «c'est l'ensemble des sentiments que le travailleur entretient relativement aux divers aspects de son emploi» (Smith, Kendall et Hudin, 1969).

La motivation: l'accroissement de la satisfaction au travail est un facteur important de motivation et de rendement, surtout en considérant que la motivation, c'est ce qui pousse à agir.

PRODUCTIVITE

24 S'il y a lieu d'une évaluation au rendement d'un cadre scolaire, quelle serait votre position vis-à-vis les énoncés suivants (encerclez)

1 Entièrement d'accord
2 Assez en accord
3 Plus ou moins en accord
4 Peu en accord
5 Pas d'accord

a) Les indicateurs de productivité doivent être clairement identifiés dans ma tâche	1	2	3	4	5
b) Le supérieur hiérarchique doit indiquer clairement, par des voies officielles, ses exigences	1	2	3	4	5

1 Totalement d'accord
2 Assez en accord
3 Plus ou moins en accord
4 Peu en accord
5 Pas d'accord

c) La productivité doit être facilement mesurable dans ma tâche à l'aide d'indicateurs connus et mesurables 1 2 3 4 5

d) Le supérieur hiérarchique doit être en mesure d'évaluer avec justice et équité le rendement 1 2 3 4 5

e) Les critères de rendement sur lesquels un cadre scolaire est évalué doivent être établis avec le supérieur immédiat 1 2 3 4 5

f) Identifiez vos standards de productivité d'une direction d'école

_____

_____

_____

_____

MOTIVATION - SATISFACTION

Cette partie du questionnaire porte sur votre satisfaction et votre motivation dans votre emploi, ce que vous ressentez dans l'exercice de celui-ci

Par rapport aux énoncés suivants, vous êtes (encerclez)

1 Très satisfait
2 Satisfait
3 Plus ou moins satisfait
4 Peu satisfait
5 Très insatisfait

Pour le répondant, lire «je suis satisfait» avant chaque énoncé

25	De la compréhension réciproque entre mes supérieurs hiérarchiques et moi-même	1	2	3	4	5
26	Du salaire que je reçois en regard de mon poste	1	2	3	4	5
27	De l'avancement possible dans ma carrière	1	2	3	4	5
28	De l'appréciation et de la reconnaissance que je reçois pour un travail bien fait	1	2	3	4	5
29	Du pouvoir et de l'autorité hiérarchique que j'ai dans l'exercice de ma fonction	1	2	3	4	5
30	Des méthodes de gestion concernant les promotions dans notre commission scolaire	1	2	3	4	5
31	Des conditions de travail dans lesquelles j'exerce ma fonction (climat, aménagement physique, participation à la décision, etc.)	1	2	3	4	5

PARTIE IV

(Cheminement de carrière)

Il s'agit du cheminement de carrière des directions d'école en ce qui a trait à la décision personnelle de poursuivre dans l'administration scolaire.

32 J'entends poursuivre ma carrière comme direction d'école

Oui [ ]
Non [ ]

33 Si l'occasion m'était offerte, présentement et dans un avenir prochain, j'envisagerais de poursuivre une carrière à des échelons supérieurs

Oui [ ]
Non [ ]

Si oui, quel serait votre choix au domaine visé _____

_____

34 J'aimerais bien revenir à l'enseignement

Oui [ ]
Non [ ]

Si oui, expliquez pourquoi en quelques mots _____

_____

_____

_____

_____

35. Pour un poste de même ordre en dehors du système scolaire, quitteriez-vous votre poste actuel pour d'autres secteurs d'activités n'appartenant pas au secteur public et parapublic?

Oui [ ]
Non [ ]

36. Vous est-il déjà arrivé de penser sérieusement à quitter le système scolaire public?

Oui [ ]
Non [ ]

Si oui, expliquez pourquoi et en vertu de quelle situation _____

PARTIE V

(Synthèse)

37. Selon vous, est-ce que les cadres du secteur privé de votre niveau sont majoritairement rémunérés au mérite?

Oui [ ]
Non [ ]

Donnez des exemples si possible _____

38 Selon vous, est-ce que la rémunération au mérite serait un stimulant dans l'avancement de votre carrière?

Oui [ ] Pourquoi _____

_____

Non [ ] Pourquoi _____

_____

39 Selon vous, est-ce que la rémunération au mérite serait un stimulant dans l'accroissement de vos compétences?

Oui [ ] Pourquoi _____

_____

Non [ ] Pourquoi _____

_____

40 Selon vous, est-ce que la rémunération au mérite serait un stimulant dans l'accroissement de votre productivité?

Oui [ ] Pourquoi _____

_____

Non [ ] Pourquoi _____

_____

41 D'autres gratifications que le salaire, tels les bénéfices marginaux, la reconnaissance, l'appréciation et autres, seraient également des stimulants dans l'exercice de mon travail.

Oui [ ] Pourquoi _____

_____

Non [ ] Pourquoi _____

_____

Précisez quelles gratifications _____

_____

42 Mon supérieur hiérarchique est présentement en mesure d'évaluer facilement mon rendement.

Oui [ ] Pourquoi _____

_____

Non [ ] Pourquoi _____

_____

43 Selon vous, l'évaluation du rendement doit-elle faire l'objet d'une démarche paritaire entre l'évalué et l'évaluateur?

Oui [ ] Pourquoi _____

_____

Non [ ] Pourquoi _____

_____

44 Mon rendement s'accroîtrait avec d'autres gratifications que le salaire.

Oui [ ]
Non [ ]

45 Selon vous, est-ce qu'une plus grande marge de manoeuvre dans l'exercice de la fonction de directeur(trice) faciliterait l'introduction dans la politique salariale de la rémunération au mérite?

Oui [ ]
Non [ ]

Commentaires _____

_____

_____

_____

46. Commentaires généraux sur le boni forfaitaire au mérite. Exprimez en quelques mots comment le boni forfaitaire au mérite aurait un rapport direct sur un accroissement potentiel de votre productivité.

47. Selon vous, advenant l'introduction dans la politique salariale d'une clause de rémunération au mérite, quels seraient les éléments les plus importants à tenir compte dans l'élaboration de cette clause?

ANNEXE 2

Lettre de l'Institut de recherche
et d'information sur la rémunération
(copie)

Institut
de recherche
et d'information
sur la rémunération

500, RUE SHERBROOKE OUEST
BUREAU 1220
MONTRÉAL, QUÉBEC H3A 3C6
TÉLÉPHONE: (514) 288-1394

Le 28 avril 1986

Monsieur Daniel Vaillancourt
101, rue Lasalle
Chicoutimi, Québec
G7G 3B5

Monsieur Vaillancourt,

Ceci est en réponse à votre lettre du 2 avril 1986 adressée au Président de l'Institut, Monsieur Jean-Louis Hérivault. Il me fait plaisir de vous faire parvenir la brochure ci-jointe qui vous permettra de mieux connaître le rôle de l'Institut. Toutefois, nous ne disposons pas en ce moment de documents qui pourraient vous être utiles dans vos travaux, compte tenu du fait que nous en sommes à notre première année et que nous avons axé nos priorités sur le mandat précis de procéder à une comparaison de la rémunération globale des salariés de l'état avec celle des autres salariés québécois, et ce avant le 30 novembre.

A moyen terme, le concept de la rémunération au rendement et son application dans les secteurs public et parapublic du Québec pourraient faire l'objet d'un mandat spécifique de recherche provenant de notre Conseil de direction.

Si par ailleurs vous désirez discuter de votre sujet de recherche avec des personnes ressources de l'Institut, veuillez bien me contacter et nous pourrons être à votre disposition.

En terminant, je vous souhaite beaucoup de succès dans votre étude, et vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Kevin O'Farrell
Directeur adjoint
Recherche en rémunération

KOF/lp

PJ/

X0037165 5

X0037165 5

DATE DUE

CARR McLEAN, TORONTO FORM #38 297